Harvard Business Review Press

Joseph L. Badaracco
Lương Trọng Vũ *dịch*

Managing in the GRAY

ĐẰNG SAU MỘT QUYẾT ĐỊNH LỚN

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Joseph L.Badaracco

ĐẰNG SAU MỘT QUYẾT ĐỊNH LỚN

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc – Tổng Biên tập ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Cao Bá Định
Sửa bản in: Bích Thuý
Bìa & Trình bày: Phương Thảo

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28 38222726
Email: tonghop@nxbhcm.com.vn
Website: www.nxbhcm.com.vn
Sách điện tử: www.sachweb.vn
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,
TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2
86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,
TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868
GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM
Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
THỰC HIỆN LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)
Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

In x.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Xí nghiệp in Nguyễn Minh

Hoàng (Xí nghiệp in Nguyễn Minh Hoàng (510 Trường Chinh, P.13, Q.Tân Bình, TP.HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 314-2019/CXBIPH/05-17/THTPHCM ngày 23/01/2019 - QĐXB số 125/QĐ-THTPHCM-2019 cấp ngày 31/01/2019. In xong và nộp lưu chiểu quý II năm 2019.

Lời nói đầu

Làm thế nào để giải quyết những vấn đề hóc búa?

Là nhà quản lý, không ít lần chúng ta phải đưa ra những quyết định vô cùng khó khăn trong công việc. Những quyết định đó được gọi là "vùng xám", nơi chúng ta và đồng nghiệp đã phải làm việc cật lực để tìm ra câu trả lời, dù đã phân tích những dữ liệu tốt nhất nhưng vẫn chưa biết nên quyết định như thế nào. Tuy nhiên, là một nhà quản lý thì trước sau gì chúng ta cũng phải đưa ra quyết định. Phải chọn lựa, cam kết, hành động, và sống với những hệ quả đó, tiếp theo mới là thuyết phục người khác đi theo quyết định của mình. Vùng xám là nơi để kiểm tra khả năng lãnh đạo, những suy xét và ngay cả tính nhân văn của người quản lý. Làm thế nào để ra những quyết định đúng đắn?

Trong quyển sách này, Joseph L. Badaracco giới thiệu một phương pháp có tính thực tiễn, mạnh mẽ và rất căn cơ để giải quyết những vấn đề hóc búa này. Sau khi sử dụng các công cụ phân tích truyền thống cho các dữ kiện liên quan đến vấn đề, tiếp ngay sau đó, quyển sách này cung cấp những công cụ để đánh giá vấn đề, chính là năm câu hỏi gợi ý. Hãy tự hỏi bằng năm câu hỏi này, chúng ta sẽ nhìn thấy một cách thức, tuy đơn giản nhưng rất uyên thâm, để mở rộng suy nghĩ, làm cho suy xét của mình sắc sảo hơn và đưa ra được quan điểm mới lạ hơn. Điều làm cho những câu hỏi này trở nên giá trị đến như vậy chính là chúng đã được minh định qua thời gian – đã dẫn đường cho không biết bao nhiêu nhà quản lý, qua nhiều thế kỷ và nền văn hóa khác nhau, đã giúp giải quyết những câu hỏi khó nhất trong công việc, trách nhiệm và cả trong cuộc sống.

Chúng ta có thể sử dụng cấu trúc năm câu hỏi này cho bản thân hoặc với những người khác trong nhóm để giúp loại bỏ những điều phức tạp, thấu hiểu những quyết định mang tính thỏa hiệp, và đưa ra được những giải pháp khả dụng cho những vấn đề khó

khăn nhất.

1
Công cụ để đánh giá

Vùng xám được định nghĩa là những vấn đề phức tạp và khó khăn mà các nhà quản lý phải đối mặt. *Vùng xám là nơi không chỉ có màu trắng hoặc màu đen, là nơi không dễ dàng phán xét đúng hay sai* . Cơ bản là, trong cuộc sống, chúng ta vẫn thường đối mặt với những vấn đề khó khăn như thế. Khi phải giải quyết một vấn đề đầy tính rủi ro, biến động khôn lường, chúng ta sẽ gặp rất nhiều thách thức, không chỉ ở kỹ năng giải quyết vấn đề mà còn từ quan điểm nhân văn của mỗi người.

Quyển sách này cung cấp một phương pháp thực tế và mạnh mẽ để giải quyết vấn đề trong vùng xám, dựa trên những hướng dẫn mang tính nền tảng. Những hướng dẫn này không xuất phát từ những CEO thành công và nổi tiếng, cũng không phải là tập hợp những tuyên bố thông thái của các doanh nghiệp chỉ phục vụ cho lợi ích của cổ đông. Những hướng dẫn này bao gồm *năm câu hỏi* mà nhiều nhà quản lý, qua nhiều thế kỷ và các nền văn hóa khác nhau, đều đã từng đề cập mỗi khi đối mặt với những khó khăn khi phải ra quyết định. Vùng xám đòi hỏi phải có đánh giá tốt nhất, về bản chất, năm câu hỏi này sẽ là công cụ tuyệt vời để giúp chúng ta.

Quyển sách này giải thích tại sao những câu hỏi này hữu ích để giúp giải quyết vấn đề trong vùng xám. Những phần hướng dẫn thực hành sẽ giúp trả lời câu hỏi và minh họa bằng những trường hợp thực tế đã xảy ra trong vùng xám. Tuy nhiên, trước khi lật sang trang để đọc năm câu hỏi này, chúng ta nên tìm hiểu vấn đề trong vùng xám là cái gì và điều gì khiến cho vấn đề trong vùng xám trở nên quá thách thức.

Sự thách thức trong vùng xám

Sống và làm việc càng có trách nhiệm, ta càng thường xuyên đối mặt với vùng xám và những vấn đề trong vùng xám xuất hiện muôn hình vạn trạng. Đôi khi là vấn đề lớn, đôi khi là phức tạp, và đôi khi không lớn, cũng không phức tạp nhưng lại rất hiếm. Trong quyển sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu về trường hợp của một CEO tại một công ty dược nhỏ, ông ấy biết một loại thuốc mới rất cần thiết cho người bị viêm đa xơ cứng, có liên quan phần nào đến một căn bệnh viêm não nguy hiểm và hiếm gặp. Ông ấy đã quyết định như thế nào – ngay cả khi thiếu dữ kiện quan trọng hay chưa có một định nghĩa rõ ràng về vấn đề khó khăn này?

Ngược lại, có những vấn đề trong vùng xám ở quy mô nhỏ hơn, nhưng không vì thế mà trở nên dễ dàng hay kém quan trọng. Chúng ta lại có dịp tìm hiểu về trường hợp một quản lý cấp cao ở một công ty quy mô vừa đối mặt với vấn đề nhân sự. Cô ấy chia sẻ cùng một thư ký với ba người quản lý khác. Người thư ký đã làm việc cho công ty hơn ba mươi năm và có thành tích rất tốt, nhưng bất ngờ sa sút trong công việc vài tháng trở lại đây. Không ai biết tại sao. Những quản lý khác muốn cho người thư ký này nghỉ việc nhưng cô quản lý cấp cao bày tỏ sự quan ngại về cách tiếp cận vấn đề của phòng nhân sự – báo trước cho người thư ký hai tuần và hỗ trợ một khoản chi phí nghỉ việc – có thể sẽ gây tổn thương không thể bù đắp cho người thư ký này. Nhưng ngặt một nỗi, cô không có thông tin gì để có thể biết nên làm gì hoặc làm gì để tránh đối đầu với những quản lý khác.

Tất cả những khó khăn trong vùng xám đều có điểm chung – cho dù đó là lớn hay nhỏ – đó là trải nghiệm vấn đề đó như thế nào. Khi đối mặt với vấn đề, ta thường phải trả lời khá nhiều câu hỏi khó – cho bản thân và cho người khác – để hiểu tường tận vấn đề đó là gì. Phải tổng hợp tất cả dữ kiện, thông tin và những lời khuyên từ chuyên gia, phân tích kỹ lưỡng mọi thứ, nhưng đôi khi ta vẫn bỏ sót những điều quan trọng, hoặc những người chúng ta biết và tin tưởng lại không đồng tình với những gì chúng ta sẽ làm. Trong khi đó, bản thân ta cũng không ngừng suy nghĩ: "Điều gì sẽ xảy ra và bước đi kế tiếp là gì?".

Những hoàn cảnh như thế có thể là cái bẫy, có thể dễ dàng mắc kẹt trong vùng xám khi cố gắng đoán trước điều gì sẽ xảy ra. Tệ hơn nữa, có thể bị lạc đường hoặc bị tê liệt bởi sự phức tạp và bất định của vấn đề. Nói cách khác, nếu hành động quá nhanh, có thể dẫn đến sai lầm gây hệ quả nghiêm trọng: làm tổn thương người khác, giảm năng suất công việc và sự nghiệp bị đình đốn.

Ngày nay, vùng xám càng có tính rủi ro cao hơn bởi vì sự quyến rũ

của sức mạnh phân tích dữ liệu bằng công nghệ đang hiện hữu. Nhiều vấn đề khó khăn đòi hỏi các nhà quản lý và doanh nghiệp phải sử dụng các công nghệ để phân tích một khối lượng thông tin và dữ liệu khổng lồ. Thật dễ dàng bị thuyết phục khi nghĩ rằng chỉ cần có thông tin và sử dụng đúng công nghệ phân tích, ta sẽ đưa ra được quyết định đúng. Cũng sẽ rất thuyết phục khi ngụy trang những quyết định khó khăn bằng cách cho rằng những con số nói lên tất cả và không còn chọn lựa nào khác. Trong vùng xám, công nghệ sẽ không đưa ra một câu trả lời thỏa đáng, chúng ta phải sử dụng phán xét của mình và có những chọn lựa khó khăn.

Những chọn lựa này thường bị ảnh hưởng bởi những rủi ro về tâm lý và cảm xúc. Chúng ta không thể chối bỏ trách nhiệm cá nhân khi ra quyết định và sống với những hệ quả này. Một sinh viên cao học kinh doanh mô tả thách thức này khi nói rằng: "Tôi không muốn trở thành một doanh nhân xưng mình là một người tử tế. Tôi chỉ muốn trở thành một người tử tế được vinh danh là một doanh nhân".

Nói cách khác, khi gặp những thách thức và giải quyết một vấn đề trong vùng xám thành công, chúng ta đã đóng góp một việc quan trọng cho doanh nghiệp, cho người khác, cho sự nghiệp của mình và cho cảm xúc của bản thân. Những vấn đề khó, hỗn độn và đầy rủi ro luôn xuất hiện trong doanh nghiệp và đặt lên bàn làm việc của nhà quản lý. Hãy lui lại phía sau một lát và tham khảo ý kiến của nhân viên cũ, tự hỏi mình có thể làm được những gì. Trợ lý của mình bỗng dưng sa sút trong công việc, bạn không biết lý do và có khi ngay cả cô ấy cũng không biết tại sao. Những quy định, luật lệ của công ty đủ đưa ra các tham chiếu cho bạn hành động, nhưng bạn vẫn phải đối mặt với những câu hỏi khó.

Hay là bạn đi tìm một công việc khác cho cô ấy, một phòng ban nào khác trong công ty, hay là thẳng tay cho cô ấy nghỉ việc? Cô ấy sẽ nhận được bao nhiêu tiền trợ cấp và nhận trợ cấp như thế nào? Bạn có thể đối xử với cô ấy bằng sự tôn trọng và cảm thông hay không, hoặc tự tay tước bỏ kế sinh nhai của cô ấy? Rốt cuộc bạn vẫn phải trả lời tất cả những câu hỏi đó cho dù muốn hay không. Đằng sau những quyết định luôn luôn tiềm ẩn một quyết định mà xã hội đã ủy nhiệm cho bạn – với tư cách một nhà quản lý, nếu chỉ vì tuổi tác và biểu hiện sa sút trong công việc, bạn có thể sẽ quyết định cho cô ấy nghỉ việc. Nếu chúng ta giải quyết tốt vấn đề trong vùng xám, sẽ có cảm giác như vừa nâng thành công một quả tạ nặng – không chỉ cho doanh nghiệp mà còn cho những người khác và cho cả xã hội nữa.

Khi ta xử lý thành công một vấn đề trong vùng xám, nghĩa là ta cũng đang kiểm tra và phát triển kỹ năng quản lý của mình. Một bài kiểm tra năng lực quản lý cơ bản cho biết nhà quản lý có sẵn sàng nhận nhiều trách nhiệm hơn hay chưa không phải là họ giải quyết tốt những công việc hằng ngày như thế nào, mà chính là những tình huống khó, những thách thức quan trọng hơn. Những kinh nghiệm xử lý vấn đề trong vùng xám sẽ trở thành những gạch đầu dòng thêm vào bản lý lịch công việc của nhà quản lý.

Về cơ bản, vấn đề trong vùng xám được xem như là một phiên bản doanh nghiệp của "nút thắt Gordias của Alexander Đại Đế" – những vòng tròn nhân quả đan kết lại với nhau, cứ tháo lỏng đầu này, thì đầu kia sẽ khít lại. Với nhà quản lý, kiểu nút thắt này có khi là một gánh nặng, nhưng cũng có thể là một bài toán đố đầy thách thức cho những ai muốn gỡ nút thắt này thành công. Theo tương truyền, Alexander Đại Đế sau khi cố gắng tháo nút thắt không thành công, ông đã rút gươm chặt đứt nút thắt, nhưng với tư cách là một nhà quản lý, chúng ta không thể làm như vậy. Vậy phải làm như thế nào?

Năm câu hỏi thách thức

Câu trả lời ngắn gọn là: Hãy tiếp cận vấn đề bằng góc nhìn của một nhà quản lý, nhưng giải quyết vấn đề bằng cái tâm của một con người.

Ta không thể tiếp cận vấn đề như là một ông chủ hay một quan chức quan liêu mà như là một người quản lý. Điều đó có nghĩa là phải làm việc với người khác để có thông tin chính xác về vấn đề, phân tích thông tin đó đầy đủ và nghiêm khắc, và tìm kiếm giải pháp thực tế cho vấn đề.

Nhưng chỉ dừng ở bước này thì chưa đủ. Thông tin, phân tích và trao đổi không giải quyết được vấn đề, và nhà quản lý vẫn chưa biết phải làm gì. Đến đây, cần phải lùi lại một bước: Giải quyết vấn đề bằng cái tâm của một con người. Có nghĩa là đừng trở thành nhà phân tích số liệu, thông tin đơn thuần mà với tư cách là một con người có trái tim nhân văn. Quyết định phải dựa trên phán xét của chính bản thân, bao gồm trí tuệ, cảm xúc, tưởng tượng, trải nghiệm cuộc sống và cả chiều sâu nhận thức về con người – cái gì thật sự quan trọng trong công việc và cuộc sống này.

Thoạt nghe qua, bước thứ hai có vẻ như đơn giản nhưng thực ra không phải vậy. Chúng ta thường nghe những giáo huấn như hãy làm theo lương tâm, noi gương theo bậc tiền bối, bám theo sứ

mệnh của doanh nghiệp, v.v... hay đơn giản theo lời khuyên "cứ làm theo những gì mình cho là đúng". Nhưng thật ra sẽ không có giải pháp nào nhanh và gọn trong vùng xám cả.

Thuật toán không thể giải quyết vấn đề khó khăn của con người trong cuộc sống và công việc. Giải quyết vấn đề bằng cái tâm của một con người có nghĩa là phải tự đặt ra những câu hỏi đúng đắn và làm việc để có câu giải đáp thỏa đáng. Những câu hỏi này là công cụ không thể tách rời giúp cân nhắc thận trọng và phán xét. Đó là năm câu hỏi mà quyển sách này sẽ đề cập sâu để độc giả hiểu.

Tại sao năm câu hỏi này quan trọng và hữu dụng? Cơ bản bởi vì chúng đã được đề cập qua hàng thế kỷ nay và đúc kết từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Năm câu hỏi này phản ánh những kiến thức nền tảng về bản năng con người và mục tiêu chung của chúng ta trong cuộc sống. Hiểu đầy đủ và vận dụng năm câu hỏi này như là những công cụ để giúp đưa ra đánh giá vấn đề trong vùng xám.

Độc giả sẽ tự hỏi liệu thật sự chỉ cần vài câu hỏi mà có thể giúp giải quyết được những vấn đề đau đầu trong vùng xám ư? Chúng tôi không dám khẳng định nhưng hãy cùng nhau đi qua từng chương, sẽ có câu trả lời hợp lý nhưng chắc chắn vẫn còn gây nhiều tranh cãi. Năm câu hỏi đề cập đến hai việc. Thứ nhất, con người có chung một bản năng do thuyết tiến hóa của Darwin nêu ra. Thứ hai, cộng đồng con người đều có chung những câu hỏi cơ bản về trách nhiệm, về quyền lực, về giá trị và cách ra quyết định.

Tôi đã bỏ ra gần hai mươi năm cố gắng phát triển những công cụ hữu dụng và thực tế cho các nhà quản lý sử dụng khi họ đối mặt với vấn đề khó khăn về trách nhiệm và lãnh đạo. Năm câu hỏi trong quyển sách này đã được hiệu chỉnh và kiểm tra qua vô số khóa học cao MBA và đào tạo quản lý. Tri ân nhà triết học theo trường phái thực dụng, William James, chúng tôi đã tạo ra những công cụ hữu ích này thay vì những chân lý mang tính phổ quát và mang đầy thiên kiến. Năm câu hỏi ấy chính là:

- Hệ quả thuần của vấn đề là gì?

- Trách nhiệm cơ bản của tôi là gì?

- Kế hoạch hành động nào phù hợp với tình hình thực tế?

- Chúng ta là ai?

- Liệu có thể sống chung với quyết định này không?

Cũng dễ hiểu nếu ai đó đặt câu hỏi: "Tại sao năm câu hỏi này thật sự hữu dụng?". Câu trả lời là bởi vì chúng đã được kiểm chứng qua thời gian. Năm câu hỏi, diễn giải bằng nhiều cách, bằng nhiều lý lẽ từ các nhà triết học như Aristotle, Nietzsche, đến các bậc lãnh đạo tinh thần cao quý như Khổng Tử và Jesus Christ, hay các nhà tư tưởng chính trị như Machiavelli và Jefferson, cũng như các nhà thơ, nhà văn xuất hiện trong quyển sách này.

Chúng tôi ví năm câu hỏi này như là những công cụ hằng ngày của các nhà quản lý phù hợp với truyền thống đào tạo của Harvard Business School, nơi đã hơn một thế kỷ nay luôn phát triển những ý tưởng quan trọng và hữu ích cho các nhà quản lý trên thế giới. Xuyên suốt quyển sách là những ví dụ thực tế về năm câu hỏi. Mỗi chương tập trung vào một câu hỏi và luôn giải thích tại sao chúng ta phải hiểu đầy đủ khía cạnh nhân văn của các vấn đề trong vùng xám. Phần còn lại của mỗi chương sẽ bàn về những hướng dẫn thực hành và giới thiệu một số quan điểm về tính nhân văn.

Triết lý làm việc

Nếu sử dụng riêng lẻ, năm câu hỏi này là công cụ có giá trị để suy xét, đánh giá, nhưng nếu phối hợp lại với nhau, sẽ có nhiều ý nghĩa hơn rất nhiều. Năm câu hỏi này sẽ cho chúng ta một *triết lý về quản trị* – là cách để hiểu các nhà quản lý thật sự làm gì và tại sao những điều đó quan trọng. Triết lý này không chứa đựng những khái niệm trừu tượng mơ hồ, những nguyên tắc ràng buộc hay những khuôn mẫu có sẵn để áp dụng cho mọi trường hợp. Đó là một triết lý để làm việc, một thái độ sống và một kim chỉ nam để hành động.

Triết lý này nói rằng công việc quản lý tức là giải quyết vấn đề khó khăn bằng các phương pháp phù hợp thực tế. Nếu muốn trở thành một nhà quản lý thành công trong thời đại ngày nay, ta phải có khả năng thấu hiểu những khía cạnh phức tạp của sự việc, rút ra được những kết luận hợp lý từ vô vàn thông tin và biết sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu phức tạp. Nhưng những công cụ phân tích đó thì chưa đủ, chúng ta còn cần một quan điểm nhân văn để giải quyết vấn đề trong vùng xám.

Từ "nhân văn" nghe có vẻ như là một điều gì đó "truyền thống" cũ xưa, nhưng những tư tưởng đằng sau đó vẫn còn mang tính thời đại, tác động trực tiếp đến việc ra quyết định trong cuộc sống và công việc. Chủ nghĩa nhân văn đã có từ rất lâu, có nguồn gốc từ thời cổ đại và trở thành một thế lực trong ngành triết học và

chính trị, đặc biệt vào thời Phục hưng.

Những người theo chủ nghĩa nhân văn đặt ra những câu hỏi cơ bản và làm cho dễ hiểu bằng cách đi vào những điều nền tảng nhất của cuộc sống – như điều gì quan trọng trên cõi đời này, điều gì có thể động viên con người, và thế giới này vận hành ra sao. Những nền tảng này cũng trở thành trung tâm khi chúng ta giải quyết vấn đề trong vùng xám với tư cách là một con người.

Triết lý nhân văn trong quản lý không cố gắng biến những thách thức khá phức tạp và hỗn độn của vấn đề trong vùng xám thành những khuôn mẫu để phân tích, mà chỉ muốn chúng ta nhìn nhận vấn đề từ nhiều quan điểm khác nhau. Chúng ta phải dựa vào phán xét của mình – đó là suy nghĩ, cảm giác, trực giác, kinh nghiệm, hy vọng và nỗi lo sợ. Tóm lại, câu trả lời chính xác trong vùng xám chính là quyết định đúng đắn của mình, nhưng chỉ khi chúng ta giải quyết vấn đề bằng cả bộ óc phân tích cùng với một trái tim nhân văn. Điều này rất khó đúc kết trong vài từ hoặc vài câu, nhưng tôi tin rằng những người có trách nhiệm luôn tìm ra cách để đi xuyên qua vùng xám một cách thành công.

2

Hệ quả thuần của vấn đề là gì?

Trong khóa đào tạo những sĩ quan trẻ của thủy quân lục chiến Hoa Kỳ, các huấn luyện viên thường nói "sóng vô tuyến là vũ khí của các anh". Nói cách khác, họ sẽ không chỉ chiến đấu bằng những vũ khí mang theo bên mình (như súng trường, súng ngắn, lưỡi lê), mà sóng vô tuyến cũng là một thứ vũ khí, vì với vai trò của một sĩ quan, họ chiến đấu bằng cách chỉ huy các đồng đội khác. Tương tự như vậy, là một nhà quản lý hay một giám đốc doanh nghiệp, cho dù là một đội, một phòng ban, hoặc là cả một công ty, tất cả đều sẽ chịu ảnh hưởng lớn bởi những quyết định của họ. Đó là lý do vì sao câu hỏi đầu tiên trong loạt năm câu hỏi đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ thật cặn kẽ về hệ quả thuần cho những hành động sẽ phải thực hiện khi đối mặt với một vấn đề nằm trong vùng xám. Thoạt nghe qua có vẻ cũng dễ dàng. Tất nhiên, ai cũng thường phải nghĩ về hệ quả của những quyết định do mình đưa ra. Tuy nhiên, những phản ứng hay suy nghĩ này rất dễ bị nhầm lẫn một cách trầm trọng ngay cả đối với những người dày dạn kinh nghiệm và đôi khi đối với cả những nhà quản lý giỏi giang.

Hệ quả thuần được định nghĩa là kết quả của phép trừ giữa hệ quả tích cực và hệ quả tiêu cực.

Để hiểu rõ hơn, chúng ta hãy cùng nhau xem xét câu chuyện sau đây – đã xảy ra vào năm 1996. Năm đó, một sự kiện khác thường đã xuất hiện tại nước Mỹ: lần đầu tiên một doanh nhân được dư luận xã hội xem như là một vị anh hùng của nước Mỹ.

Vị doanh nhân đó tên là Aaron Feuerstein, có một công ty dệt may tên là Malden Mills, nổi tiếng với loại vải Polartec. Tháng 12 năm 1996, trong lúc Feuerstein và gia đình đang tổ chức sinh nhật thứ bảy mươi cho ông thì nhận được một cú điện thoại khẩn cấp: nhà

xưởng Malden Mills đang bị cháy. Feuerstein tức tốc lên xe hướng xuống phía Bắc từ Boston đến công ty Malden Mills. Từ cách xa hàng chục dặm, ông đã nhìn thấy đám cháy. Khi đến nơi, ông tận mắt nhìn thấy cảnh tượng rùng mình làm ông nhớ đến cảnh bom lửa tại Dresden trong Thế chiến thứ hai.

Cũng chính vì đám cháy lớn thiêu rụi hoàn toàn nhà xưởng Malden Mills, cho nên Feuerstein đã đối mặt với một vấn đề rất lớn trong vùng xám. Ông ấy không biết sẽ được bồi thường bảo hiểm bao nhiêu. Nếu quyết định xây dựng lại nhà xưởng, liệu trong thời gian đó, ông sẽ mất bao nhiêu thị phần vào tay các đối thủ trên thị trường? Liệu nếu xây lại nhà máy ở New England, Malden Mills có tồn tại nổi hay không? Vì hầu như ngành dệt may tại Mỹ vào thời gian đó đều có xu hướng chuyển nhà máy sang khu vực châu Á, nơi có giá nhân công rẻ. Feuerstein cũng không biết liệu ở tuổi bảy mươi ông có còn đủ sức để dẫn dắt công ty bước vào một giai đoạn mới nữa hay không.

Mặc cho tồn tại hàng đống câu hỏi bỏ ngỏ và những dữ kiện không thuận lợi, nhưng cuối cùng Feuerstein cũng đưa ra được một quyết định tức thời mang dấu ấn của một lời cam kết cá nhân rằng sẽ xây dựng lại nhà máy Malden Mills. Nhà máy mới sẽ được trang bị công nghệ mới nhất vào thời đó và sẽ thuê lại tất cả nhân công cũ. Chi phí dự trù lên đến hơn 400 triệu đô-la. Bảo hiểm sẽ bồi thường 300 triệu, số còn lại ngân hàng sẽ cho vay. Feuerstein còn mạnh miệng tuyên bố sẽ tiếp tục trả lương cho công nhân trong thời gian xây dựng lại nhà máy dù không có việc gì để họ làm. Đây chính là những quyết định đã đẩy hình ảnh Feuerstein trở thành vị anh hùng của nước Mỹ và ân nhân của hàng ngàn công nhân ở New England.

Vào thời điểm thị trường việc làm ở Mỹ đang bị chuyển khá nhiều sang các quốc gia có giá nhân công rẻ, lời cam kết mạnh mẽ của Feuerstein đến với người làm công ở Mỹ giống như là một liều thuốc kích thích đối với xã hội Mỹ. Ông đã nhận được sự chú ý của giới truyền thông và trở thành khách mời của Tổng thống Clinton trong thông điệp liên bang năm 1997. Nhưng mọi việc không như Feuerstein tính toán, chỉ vài năm sau, nhà máy mới Malden Mills đã nộp đơn xin phá sản. Các ông chủ mới và các quản lý mới đến tiếp nhận công việc nhưng kể từ đó nhà máy không bao giờ hồi phục lại được như xưa.

Đây là một ví dụ đau đớn, buồn bã và bi kịch. Nếu có dịp gặp Aaron Feuerstein, chắc chắn chúng ta cũng sẽ có nhận xét về ông như hầu hết mọi người: một người thành thật, nồng hậu và rộng

lượng. Mặc dù khá giàu có và đứng tuổi, nhưng ông vẫn sống đơn giản và làm việc chăm chỉ. Khi một nhà báo hỏi ông liệu ông có muốn kiếm thêm tiền nữa không, Feuerstein hóm hỉnh trả lời: "Để làm gì, ăn nhiều bữa hơn chăng?".

Sau thảm họa nhà máy Malden Mills, Feuerstein thật tâm muốn làm cái gì đó tốt nhất cho công nhân, cho cộng đồng và công ty của mình. Nói cách khác, ông ấy nghĩ quyết định xây lại nhà máy của mình sẽ mang đến những hệ quả đúng. Nhưng thật không ngờ, quyết định ấy lại đẩy Malden Mills vào con đường phá sản. Những tính cách tốt đẹp của Feuerstein – tận tụy và vị tha – đã không thể giúp được Malden Mills. Giờ đây khi phân tích lại, dường như nguyên nhân nằm ở chỗ Feuerstein đã không thể trả lời được câu hỏi quan trọng đầu tiên cho một vấn đề khó khăn nằm trong vùng xám này.

Hệ quả thuần của vấn đề là gì? Chúng ta phải suy nghĩ rộng và sâu về tất cả những hệ quả có thể xảy ra đối với quyết định mà chúng ta đã chọn lựa. Vậy câu hỏi này đòi hỏi Aaron Feuerstein phải cân nhắc điều gì? Điều gì làm cho câu hỏi này trở nên quan trọng đến thế? Và làm thế nào chúng ta có thể vận dụng câu hỏi này như là một công cụ để đưa ra đánh giá khi đối mặt với vấn đề trong vùng xám?

Suy nghĩ về vấn đề ở diện rộng và đào sâu thêm những hệ quả có thể xảy ra

Để hiểu rõ hơn tại sao câu hỏi thứ nhất lại quan trọng và thật sự câu hỏi này hỏi về điều gì, chúng ta hãy dành chút thời gian lướt qua tư tưởng của hai nhà triết học nổi tiếng và một vài nhà cải cách xã hội. Chúng ta sẽ chiêm nghiệm được gì qua kinh nghiệm sống thăng trầm hình thành nên những quan điểm này?

Người đầu tiên là nhà triết học nổi tiếng Jeremy Bentham, sống ở Anh quốc từ năm 1748 đến năm 1832. Có thể chúng ta không nhớ nổi tên ông ấy, nhưng chắc chắn đã từng nghe đến thuyết Vị lợi của Jeremy Bentham. Ông cho rằng rất khó để đánh giá một hành động nào là đúng hoàn toàn; đối với những vấn đề phức tạp, chúng ta cần phải suy nghĩ rộng chừng nào tốt chừng nấy và đặt ra câu hỏi: "Hành động này có đem lại hạnh phúc, lợi ích nhiều nhất cho nhiều người nhất hay chưa?".

Nói một cách đơn giản, trước khi chúng ta đưa ra một quyết định quan trọng, hãy đoán trước những hệ quả – dựa trên tiêu chí hạnh phúc, lợi ích – cho tất cả mọi người chịu ảnh hưởng bởi quyết định

đó.

Nhưng hạnh phúc là gì? Theo Bentham, câu trả lời rất đơn giản: hạnh phúc tức là sự hài lòng. Nói cách khác, để trở thành một người có trách nhiệm và đưa ra những quyết định tốt, những gì chúng ta phải làm là hãy suy nghĩ toàn diện và khách quan về điều gì sẽ đem đến *hạnh phúc nhiều nhất và ít đau khổ nhất cho nhiều người nhất* . Sẽ không có bất kỳ công thức nào cho câu phát biểu này, chính bản thân chúng ta phải tự suy nghĩ và đưa ra những đánh giá một cách khách quan nhất. Nhớ là cần khách quan nhất và suy nghĩ rộng chừng nào tốt chừng nấy. Điều này có nghĩa là cần phải đánh giá những hệ quả liên quan đến vấn đề pháp lý và kinh tế. Thêm nữa, cần đánh giá những hệ quả tác động lên không những người trong công ty mà còn những người đằng sau họ nữa. Nói như vậy cũng có nghĩa là những hệ quả từ quyết định của chúng ta gần như tác động lên hầu hết mọi người – nhiều nhất có thể.

Ngày nay, tất cả chúng ta đều là học trò của Jeremy Bentham. Chúng ta thường suy nghĩ về các vấn đề – chuyện thường ngày hay những chuyện lớn về chính sách, chính phủ – dựa trên thuyết Vị lợi theo cách phân tích chi phí và lợi ích, hoặc chi phí và rủi ro. Chúng ta suy xét tất cả các lựa chọn, đánh giá hầu hết các hệ quả có thể xảy ra và cố gắng chọn một giải pháp tốt nhất cho tất cả mọi người. Cách tiếp cận này là hoàn toàn hữu ích và rất có trách nhiệm khi ra quyết định. Tuy nhiên, thuyết Vị lợi của Bentham có một lỗ hổng lớn, đó là khiến chúng ta suy nghĩ theo chiều hướng rộng chứ không sâu.

John Stuart Mill có lẽ là nhà triết học quan trọng nhất của thế giới nói tiếng Anh trong giai đoạn những năm 1800, phát hiện ra sự nghiệt ngã của lỗ hổng này, không phải bằng cách ngồi bàn giấy đọc sách và suy ngẫm, mà bằng chính cuộc đời trầy trật đau đớn của bản thân ông. Mill là cậu con trai thông minh sáng suốt của một người cha học vấn cao nhưng khắt khe và giáo điều, xem việc dạy dỗ và giáo dục Mill, một bộ óc thông minh, như là một cuộc thi thố để phát triển một nhân tài cho thế giới. Chàng trai trẻ Mill bị cô lập khỏi những đứa trẻ cùng trang lứa, bắt đầu học bảng chữ cái Hy Lạp năm lên ba, học tiếng Latin năm tám tuổi và bắt đầu học lô-gíc của Aristotle năm lên mười hai. Việc huấn luyện căng thẳng diễn ra mãi đến năm ông hai mươi tuổi thì bị chững lại vì ông bị trầm uất nặng nề. Ngày nay, sự gục ngã của Mill ở tuổi hai mươi được chẩn đoán là chứng suy nhược thần kinh cấp tính. Bất cứ ai đã từng rơi vào tình trạng trầm uất sẽ hiểu được vì sao Mill chọn những vần thơ dưới đây – mang tên *Dejection* (tạm dịch: *Nỗi*

chán chường)[(*)] – để mô tả về sự đau đớn của mình:

[(*)] *Dịch phỏng thơ: Dương Thị Thanh Thảo.*

Ôi nỗi đau mà không như đau đớn

Nhưng sao trống trải, tăm tối thê lương

Đau vây quanh... ta không sao thoát được...

Không nói nên lời... nước mắt thở dài thôi...

Về sau, Mill cho rằng sự suy sụp của ông là do cách giáo dục quá căng thẳng, tập trung quá sức và xem nặng trí tuệ.

Phản ứng của ông trong trường hợp này được đánh giá là hết sức lạ thường. Cách giáo dục làm kiệt sức và sự sụp đổ tinh thần của ông có thể đã đốn ngã rất nhiều người trong chúng ta, nhưng Mill đã kiên trì vượt qua và sắp xếp lại cuộc đời mình. Mill đã từ chối kế hoạch của cha mình đưa ông vào Đại học Oxford hoặc Cambridge. Mill đột ngột mở rộng tìm hiểu sang các lĩnh vực khác, tập trung nhiều vào thơ ca và cuối cùng ông đã bỏ ra vài chục năm sau đó làm việc trong công ty British East India như là một thư ký. Trong thời gian này, ông cũng viết khá nhiều sách, báo về các chủ đề khá rộng. Mill trở thành nhà triết học nổi bật nhất ở thế kỷ 19 và là một gương mặt trí thức tiêu biểu của nước Anh.

Tại sao hành trình cuộc đời nhọc nhằn của Mill lại liên quan đến vấn đề đang bàn luận? Cơ bản là Mill đồng ý với Jeremy Bentham về việc phải suy nghĩ rộng khi đưa ra những quyết định khó khăn, nhưng từ chối cách tiếp cận của Bentham về hạnh phúc. Kinh nghiệm đau thương của Mill đã dạy cho ông rằng phải nhìn vấn đề ở chiều sâu, nếu muốn đưa ra những quyết định đúng đắn và sống một cuộc sống tốt đẹp. Mill đồng ý với Bentham, để có thể đưa ra một quyết định đúng, cần phải đề cập đến nhiều người bị ảnh hưởng bởi quyết định đó, phải khách quan càng nhiều càng tốt và dẹp lợi ích bản thân sang một bên. Chúng ta phải suy nghĩ cặn kẽ và phân tích kỹ lưỡng nhất có thể về những hệ quả xảy ra nếu làm theo những quyết định của mình.

Nhưng Mill đã thêm vào một yếu tố quan trọng về tính nhân văn: hãy cẩn thận đừng đơn giản hóa vấn đề và đừng trở thành người xuề xòa, giản tiện mọi thứ. Cuộc sống là một bức tranh sinh động,

không phải là một bức họa muốn vẽ sao thì vẽ, còn khá nhiều thứ liên quan đến trải nghiệm sống của con người, chứ không chỉ có hai thứ hạnh phúc và khổ đau. Suy nghĩ đầy đủ về các hệ quả có thể xảy ra chính là cách suy nghĩ sâu – cố gắng vạch ra những hệ quả có tầm bao quát mọi mặt liên quan đến con người, như: hy vọng, niềm vui, an toàn, sức khỏe, tình bạn và tình yêu, rủi ro, đau khổ, và cả những ước mơ.

Nhiều thứ như vậy, quả thật, suy nghĩ sâu không hề dễ dàng chút nào, tốn nhiều thời gian và sự tưởng tượng, sự cảm thông và lòng trắc ẩn. Nhưng điều này cũng đòi hỏi phải suy nghĩ một cách hết sức thực tế chứ không tưởng tượng viển vông mà không có chút yếu tố quan trọng nào. Đối với Mill, phải suy nghĩ sâu như vậy mới là cách đúng để ra quyết định. Theo cách nói của Mill: "thà làm một người bất mãn còn hơn là làm một con lợn hài lòng; thà làm nhà hiền triết Socrates bị áp bức còn hơn là làm kẻ ngu ngơ an phận".

Về mặt thực hành, Mill khuyên: nếu phải đưa ra một quyết định khó khăn, đừng tiếp cận sai lầm của Bentham, chỉ chú trọng thuyết Vị lợi, đặt lợi ích cao nhất lên hàng đầu, đừng đơn giản hóa vấn đề, đừng chỉ tập trung vào những thứ cân đong đo đếm được.

Chúng ta nhất định phải suy nghĩ cẩn thận và có phân tích. Nếu là chủ một doanh nghiệp, nên cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt, áp dụng các công nghệ liên quan vào dữ liệu thu thập được, nghe những tư vấn chuyên môn liên quan. Cần những buổi họp để giải quyết những vấn đề đặt ra và cũng đừng quên những trao đổi bên lề không chính thức để đưa ra những giải pháp tốt. Nhưng một khi đã có quyết định làm điều gì thì phải suy nghĩ thật cụ thể, mở rộng và sống động về những hệ quả. Gạch đầu dòng những nhu cầu mà người khác cần, lo lắng, hay muốn có hoặc quan tâm nhiều nhất. Về cơ bản, đây là câu hỏi đầu tiên về tính nhân văn đòi hỏi chúng ta phải trả lời cụ thể.

Vậy, chúng ta đánh giá thế nào về cách tiếp cận của Mill? Dường như cũng ổn, nhưng có ý kiến cho rằng Mill đã trải qua thời thơ ấu hơi khác thường và thời kỳ trưởng thành với tâm lý bị sang chấn, nên có khi nào Mill đã bám vào sự đau khổ của mình như là sự cứu rỗi hay không? Chúng ta có nên nghe theo những ý tưởng đó không? Câu trả lời là nên, và hãy cùng nhau xem xét tại sao chúng ta nên gạt bỏ suy nghĩ rằng đó là những ý tưởng đến từ một người đau khổ như Mill.

Về cơ bản, Mill đã làm những điều mà nhiều nhà triết học lỗi lạc

khác đã làm. Đó là ông ấy đã trích rút và diễn đạt rất rõ ràng những tư tưởng của mình bằng một thứ ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu – những tư tưởng mạnh mẽ này đã chảy xuyên suốt qua hàng thế kỷ và ảnh hưởng lên sự hiểu biết sâu sắc của các nhà triết học sau này, kể cả tôn giáo và chính trị. Những tư tưởng của Mill đã tạo cảm hứng và tạo ra những động lực tích cực cho cá nhân nói riêng, cũng như xã hội nói chung.

Ví dụ, ở Trung Hoa, vào khoảng 400 năm trước Công nguyên, Mặc Tử – một nhà triết học phương Đông xuất hiện đối lập với Nho giáo và Khổng Tử – đã viết những điều chúng ta dễ dàng nhận thấy có mang màu sắc tư tưởng của Mill: "Công việc của một người nhân từ, độ lượng là tìm cách mang lại hạnh phúc cho thế giới và hạn chế những đau khổ cho mọi người". Mặc Tử đưa ra thuyết Kiêm ái, tức là biết yêu thương mọi người như yêu thương chính bản thân mình – *kiêm* có nghĩa là *bao gồm* , trái nghĩa với *biệt* . Mặc Tử cho rằng người tốt và những người cai trị tốt là những người biết quan tâm đến người khác trong những quyết định của mình – bao gồm tất cả mọi người chứ không chỉ riêng bản thân mình, gia đình mình hay những đồng minh, bạn bè của mình.

Tư tưởng Kiêm ái của Mặc Tử được áp dụng trong những thế kỷ sau này. Cứ thỉnh thoảng người ta nhắc đi nhắc lại trên các phương tiện truyền thông và ứng dụng vào khá nhiều khía cạnh của xã hội. Tư tưởng của Mặc Tử giúp củng cố những tư tưởng khác, về sự công bằng và công chính – ví dụ như những ý tưởng đem lại một mô hình dân chủ lý tưởng cho mọi người. Chúng ta thường nghe thấy điều đó trong bài phát biểu của các lãnh tụ quốc gia và những luật lệ ban hành ở nhiều quốc gia trên thế giới. Họ đề cập cụ thể và rõ ràng sự phụng sự cho nhu cầu, quyền lợi và nguyện vọng của mọi người trong xã hội hay trong một quốc gia. Ngày nay, những cuộc tuần hành, xuống đường không ngớt của dân chúng trên khắp thế giới cũng nhằm mục đích kêu gọi cải tổ để đem lại hạnh phúc cho nhiều người trong xã hội.

Theo tư tưởng của Mill, mọi người ai cũng như ai, bởi vì tất cả chúng ta đều phải chịu đựng đau khổ, đối mặt với rủi ro, mang gánh nặng tinh thần và vật chất, và cũng tận hưởng niềm vui, sự hài lòng, vui sướng và hãnh diện giống nhau. Những tín đồ tôn giáo cũng đồng quan điểm này – mọi người đều là một thực thể như nhau – bởi vì ai cũng là sản phẩm của Đấng Tạo Hóa. Những giáo lý tôn giáo thật sự cũng cộng hưởng với những nguyên tắc cơ bản của thuyết Tiến hóa.

Nhà triết học và sử học người Anh David Hume đã phác họa tư tưởng này cách đây hơn hai thế kỷ khi ông ấy quan sát lịch sử các loài sinh vật – trước khi có loài người. Các loài sinh vật thường dành nhiều thời gian và sức lực để chiến đấu tranh giành quyền lực nên đã sớm bị tuyệt chủng; còn loài người tiền sử tiến hóa đã hình thành bản năng tương trợ, yêu thương nên tồn tại. Nói tóm lại, David Hume nhận định tư tưởng Kiêm ái đã giúp con người tồn tại và phát triển.

Vì vậy, câu hỏi đầu tiên này được xem là mạnh mẽ và mang nặng tính bản năng để giúp suy nghĩ về những vấn đề phức tạp, không rõ ràng giữa đúng và sai, và có tính rủi ro cao. Câu hỏi này diễn tả một cách cô đọng sự thông thái và dẫn hướng đã tồn tại hàng thế kỷ nay, đòi hỏi chúng ta phải làm gì để "cho người khác và vì người khác", dựa trên quyết định mình đã chọn. Sau đó, hãy chọn đưa ra các hành động dựa trên quyết định đã chọn. Suy nghĩ và hành động theo cách này, ta sẽ có được một quyết định tốt và làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

Những thách thức khi áp dụng vào thực tế cuộc sống

Câu hỏi đầu tiên này dường như liên quan trực tiếp đến việc giải quyết những vấn đề khó khăn trong vùng xám – với điều kiện đặt sang một bên hai vấn đề quan trọng. Thứ nhất là thế giới thật bên ngoài biến động không ngừng và thứ hai là những suy nghĩ bên trong bộ não của chúng ta.

Vấn đề thứ nhất là do chúng ta không thể biết trước tương lai. Không ai có quả cầu thủy tinh để làm nhà tiên tri, vậy làm sao đoán trước được tất cả những hệ quả có thể xảy ra? Thật là sáo rỗng nếu biện hộ rằng tương lai là bất định, trong khi lại muốn kiểm soát cuộc đời mình, cho nên chúng ta thường hay đánh giá thấp hoặc đoán sai sự bất định của tương lai. Thách thức này lớn đến nỗi ngay cả những chuyên gia uy tín cũng có thể đoán sai tương lai cho dù những dữ kiện đó nằm trong chuyên môn của họ. Trong nhiều trường hợp, lý do chính đó là sự phức tạp của những tác động tương hỗ giữa những yếu tố trong thế giới thật. Thử liên tưởng trò chơi banh điện pinball giống như những gì xảy ra trong thế giới thật hiện tại. Khi giám đốc đưa ra một quyết định – giống như phát quả banh điện trên bàn – trái banh tung ra, va chạm với nhiều vật cản, mỗi vật cản sẽ khiến cho quỹ đạo trái banh trở nên khác đi, rất khó đoán trái banh sẽ đi theo hướng nào và kết thúc ở đâu.

Các chuyên gia không phải là những người duy nhất gặp khó khăn

trong vấn đề này. Robert Merton, một nhà xã hội học hàng đầu đã thừa nhận vấn đề này bằng định luật Merton. Đó là sự xáo trộn các dự tính, những hệ quả không lường trước xuất phát từ những quyết định và hành động xảy ra trong cuộc sống hằng ngày, từ việc nhỏ đến việc lớn. Merton cho rằng thường những hệ quả không lường trước này lớn hơn những gì chúng ta đoán. Quay lại trường hợp của ông Aaron Feuerstein, trên thực tế, ông ấy đã không thể biết trước chuyện gì sẽ xảy ra, những năm kế tiếp sau quyết định xây lại nhà máy sẽ như thế nào? Có thể do những nhà tư tưởng ngày xưa lúc tập trung phát triển về lý thuyết hệ quả, họ đang sống trong một thế giới đơn giản hơn bây giờ khá nhiều. Có lẽ Mặc Tử sẽ bớt tự tin khi đoán trước những hệ quả có thể xảy ra nếu ông ấy có thể bước vào chiếc máy thời gian để đi đến tương lai – thế giới hiện tại của chúng ta, nơi có khá nhiều dây mơ rễ má, chằng chịt, rối ren và những yếu tố phụ thuộc đan xen trong cuộc sống.

Vấn đề thứ hai là những suy nghĩ trong đầu chúng ta. Thật sự, khó có thể suy nghĩ một cách lý trí và hoàn toàn khách quan – không chỉ bởi vì tương lai khó đoán trước mà còn bởi vì những yếu tố quá khứ và hiện tại. Những vấn đề khó khăn nằm ở vùng xám đôi khi tạo ra xúc cảm hết sức mạnh mẽ và càng khiến khó suy nghĩ một cách đúng đắn, nhưng đó chỉ là bề nổi của tảng băng. Thách thức thật sự nằm sâu bên dưới tảng băng đó.

Bộ não được đánh giá có hai hệ thống mỗi khi chúng ta đưa ra quyết định. Một hệ thống là sự phát triển theo thuyết Tiến hóa, rất lý trí, có ý thức và sự phân tích kỹ càng. Hệ thống này nhìn nhận sự việc khách quan dựa theo dữ kiện thu thập được và đưa ra quyết định sau khi phân tích, chọn lọc dữ kiện. Hệ thống thứ hai là một phần của bản năng con người, vô thức và cảm xúc. Hệ thống thứ hai này rất quan trọng đối với tổ tiên xa xưa của loài người. Vậy khi ra quyết định, chúng ta sử dụng hệ thống nào? Rất nhiều nghiên cứu khoa học nghiêm túc đã chỉ ra rằng hệ thống bản năng chiếm ưu thế hơn phần não lý trí.

Một ví dụ rất đáng chú ý chính là nghiên cứu mới đây với các thẩm phán chuyên xét duyệt các trường hợp ân xá cho tù nhân tại Israel. Nhóm nghiên cứu nhận thấy tù nhân đầu tiên được họ phỏng vấn vào buổi sáng có 65% cơ hội được ân xá. Cùng một tỷ lệ đối với tù nhân đầu tiên sau buổi ăn trưa. Ngược lại, những tù nhân được phỏng vấn ngay trước bữa ăn trưa và cuối buổi phỏng vấn càng có ít cơ hội hơn. Những thẩm phán này là những chuyên gia, được đào tạo về luật, họ là những người liêm chính và luôn tuân thủ những quy tắc rõ ràng. Họ biết rõ quyết định của họ rất

quan trọng. Tuy nhiên, họ vẫn thừa nhận có những lực vô hình nhưng mạnh mẽ, vô thức tác động và hình thành những ý kiến chuyên môn của họ.

Vậy những lực cản vô thức đó là gì? Các nhà nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực – bao gồm khoa học thần kinh, tâm lý và ngôn ngữ – đang cố gắng liệt kê những điều đó. Tuy nhiên, câu trả lời có khả năng sẽ là "không có một câu trả lời đơn giản". Bộ não dường như bao gồm hàng ngàn "mô đun" bán độc lập, mỗi mô đun chịu trách nhiệm xử lý một nhiệm vụ khác nhau. Một số mô đun giúp chúng ta bước lên phía trước; những mô đun khác cảm nhận được sự nguy hiểm phía trước; những cái khác thì chịu trách nhiệm hồi tưởng, hoạch định và cả những mô đun khiến ta biết yêu. Những mô đun này dường như hoạt động cùng một lúc và cũng thường hay xung đột lẫn nhau. Vì vậy, bộ não giống như căn phòng họp quốc hội – ồn ào, tranh cãi chí chóe.

Những nhà tư tưởng lớn cổ xúy áp dụng câu hỏi thứ nhất này có lẽ đã căn cứ trên giả thiết trong một thế giới ổn định, có thể đoán trước với một bộ não hoàn toàn lý trí và bình an. Hoặc cũng có thể họ đã cân nhắc lại kỹ càng những tư tưởng này, hoặc cũng có thể đã loại bỏ những tư tưởng này, nếu họ sống trong thế giới ngày nay, nhìn thấy sự phức tạp và bất ổn xung quanh cũng như trong suy nghĩ của chúng ta. Những thách thức cho câu hỏi thứ nhất thật sự là quá nhiều, vậy có nên sử dụng để làm công cụ cho việc đánh giá và cân nhắc trước khi quyết định một việc khó khăn trong vùng xám hay không?

Hướng dẫn thực hành:Làm đúng quy trình

Câu trả lời là nên. Phần còn lại của chương này, chúng ta dành để trình bày quy trình năm bước để đối mặt với những vấn đề khó khăn trong thực tế và sử dụng các câu hỏi để cải thiện đánh giá về những vấn đề trong vùng xám.

Dừng đoàn tàu lại

Hướng dẫn đầu tiên để hiểu những hệ quả thuần của vấn đề trong một hoàn cảnh cụ thể khá đơn giản: khi phải ra một quyết định nằm trong vùng xám, hãy tránh vẽ ra những kết luận quá sớm và cũng đừng để người khác làm như vậy. Đừng giả định rằng bạn có thể nhanh chóng đoán được trái banh sẽ kết thúc ở đâu, hay nói cách khác, tránh đưa ra những hệ quả đầy đủ quá sớm. Phải biết dẹp bỏ những trực giác ban đầu làm cho chúng ta tin những hệ quả đó là đúng.

Trường hợp vụ cháy nhà máy Malden Mills cho thấy tại sao hướng dẫn này là vô cùng quan trọng, bởi vì Aaron Feuerstein đã không theo hướng dẫn này. Sau vụ cháy, ông ấy cảm thấy có trách nhiệm nặng nề. Ba mươi ba công nhân bị thương, mười hai người trong số đó bị nguy kịch tính mạng, và hàng trăm công nhân sắp bị thất nghiệp không có thu nhập mà họ thật sự rất cần. Feuerstein muốn làm tất cả mọi thứ có thể để giúp công nhân. Ông cảm thấy có nghĩa vụ nặng nề và cấp bách với họ. Do đó, ông đã vội vã đưa ra cam kết xây dựng lại mọi thứ. Bản năng của Feuerstein rất mẫu mực, nhưng đồng thời cũng giống như một đoàn tàu bỏ chạy trốn tránh.

Tất nhiên, thế giới này sẽ tốt đẹp hơn khi có nhiều người bằng tài năng, quyền lực và giàu có cảm thấy có trách nhiệm lớn với cuộc sống và cuộc đời của người khác. Đó cũng chính là mối quan tâm cốt lõi của câu hỏi đầu tiên về tính nhân văn. Nhưng những cam kết đáng ngưỡng mộ mang tính cá nhân cũng có thể dẫn họ đến một hướng sai lầm. Chúng ta muốn giải quyết vấn đề bằng cách đối mặt với sự thật nhưng lại đánh giá quá cao kiến thức và những suy xét của mình. Khi Feuerstein quyết định như thế, ông ấy đã đặt bản thân, công ty và các công nhân vào một thế giới bất định, đầy rẫy bất ổn và hiểm nguy, dựa trên những suy đoán và bản năng mong manh của loài người.

Cách đây nhiều năm, các nhà nghiên cứu đã thực hiện một cuộc khảo sát người Mỹ xem ai là những người đáng được lên thiên đàng nhất. Mẹ Teresa là người được chọn gần ở top đầu danh sách – với 72% người kỳ vọng bà ấy nhận được ân sủng vĩnh viễn. Tuy nhiên, tỷ lệ cao nhất được chọn lên thiên đàng chính là "bản thân" – với 89%. Một cuộc khảo sát khác được thực hiện với những tù nhân cho thấy đa số họ đánh giá bản thân mình cao hơn những người không bị ở tù về sự tử tế, rộng lượng, tự chủ và đạo đức. Những khảo sát loại này nhằm để củng cố hàng tá những chứng cứ cho thấy trong bản năng sâu thẳm, chúng ta thường tự đánh giá cao bản thân mình, đôi khi quá lố, về những phẩm chất (như khả năng cá nhân, khả năng suy xét và sự liêm chính).

Nói cách khác, con người có một thiên kiến rất mạnh về sự tự hoàn thiện, tức là cứ luôn nghĩ bản thân có thể chinh phục được nhiều thứ khó khăn. Điều đó giúp cho loài người tồn tại trong vũ trụ bao la, cổ vũ cho tổ tiên loài người đương đầu với những thử thách lớn. Nhưng bên cạnh đó, những rủi ro cũng gia tăng đáng kể trong lúc các vấn đề hóc búa và những hệ quả có thể xảy ra càng ngày càng phát triển theo chiều hướng phức tạp, bất định. Vì thế, bước đầu tiên để hiểu được câu hỏi đầu tiên về hệ quả thuần

này, ta cần phải quên đi bản thân mình, quên đi sự sắc sảo, thông minh và trí tuệ của bản thân. Thay vào đó, hãy nhìn bản thân một cách khiêm tốn hơn và thực tế hơn, vẫn có thể mắc sai lầm như bất cứ người nào đã được mô tả trong lịch sử, văn chương và khoa học xã hội đương thời. Điều này giúp cho chúng ta tránh được những sai lầm và dọn đường đi tiếp bước thứ hai.

Tập trung vào quy trình

Khi đối mặt với một vấn đề khó trong vùng xám, nhiệm vụ chính là đưa ra được một quy trình xử lý đúng đắn. Các vấn đề trong vùng xám hiếm khi được xử lý bằng sự thông minh xuất chúng chỉ của một cá nhân. Một CEO rất thành công và được ngưỡng mộ đã từng nói: "Một người lãnh đạo cô đơn trên đỉnh Olympus thật sự không hay ho gì cả". Quy trình rất quan trọng trong việc xử lý vùng xám bởi vì không ai biết trước các quyết định đưa ra có đúng hay không. Tất cả những thứ có thể biết đó là vấn đề đang được xử lý có theo đúng cách hay chưa mà thôi.

Vậy quy trình ở đây là gì? Cơ bản đó cũng là việc những nhà quản lý giỏi tốn nhiều thời gian nhất để thực hiện. Quản lý đơn giản là làm việc với người khác để hoàn thành những mục tiêu. Để giải quyết một vấn đề trong vùng xám, phải quản lý chặt chẽ việc làm thế nào để bản thân mình và những người khác làm việc với nhau để xử lý một công việc cụ thể. Đây sẽ là đề tài chúng ta sẽ nghe đi nghe lại nhiều lần trong khi tìm cách sử dụng năm câu hỏi đã nêu như những công cụ để đánh giá hệ quả thuần.

Cách tiếp cận này có vẻ hơi kỳ cục và buồn chán. Suy cho cùng, các quy trình ở các tổ chức đều có những mối liên kết buồn chán như vậy: đó là những biểu đồ với các mũi tên chĩa lên, chĩa xuống, các vòng lặp giữa các khối và tất nhiên bao gồm cả những cuộc họp triền miên. Nhưng hãy chú ý đến câu nói của Alexander Bickel, một trong những học giả nổi tiếng đã từng đóng góp trong Hiến pháp Mỹ. "Luân lý cao nhất luôn là luân lý của quy trình", Bickel viết. Nghe có vẻ như là khẩu hiệu của một nghề công chức bàn giấy, nhưng quả thật điều đó mang đến một ý nghĩa sâu sắc. Bởi vì khi đối mặt với vùng xám, chúng ta xử lý như thế nào cũng quan trọng như việc chúng ta quyết định làm cái gì.

Vậy tại sao điều này là quan trọng? Lý do chính là mọi thứ xung quanh ta. Chúng ta đang sống trong một thế giới với một thứ do xã hội phát minh ra, đó là *tổ chức* . Các tổ chức này có thể lớn hay nhỏ, công khai hay riêng tư, chính thức hoặc không chính thức, được xem là những hệ thống hỗ trợ cho cuộc sống này. Không có

tổ chức, mọi thứ sẽ trở nên hỗn độn, công việc trở nên nhàm chán và gian nan, cuộc đời sẽ nhiều đau khổ và đoản mệnh. Những nhà quản lý sẽ giúp cho tổ chức hoạt động và việc họ cần làm là vận hành tổ chức theo một quy trình. Nhà quản lý và quy trình đã giúp cho thế giới này vận hành suôn sẻ.

Chúng ta nói nhiều về điều này bởi vì chúng ta đang sống trong một thế giới đánh giá cao những nhà lãnh đạo nhưng lại nhìn những người quản lý như là những công dân hạng hai. Chúng ta cũng thường nghe rằng nhà lãnh đạo là những người có tầm nhìn, hình dung được công việc sẽ tiến triển như thế nào, họ thuyết phục được người khác bằng sự đam mê và cam kết, đôi khi họ có khả năng thay đổi thế giới. Ngược lại, chúng ta chỉ đánh giá các nhà quản lý như là những người chỉ có nhiệm vụ giữ cho đoàn tàu chạy đúng giờ. Định kiến xưa nay chỉ xem họ không khác gì những ông thợ sửa ống nước hoặc những ông thợ máy già. Trong khi đó, họ là những người sắp xếp những buổi họp, xây dựng lịch làm việc và chuẩn bị ngân sách cho doanh nghiệp và tổ chức. Họ bị xem như là những đứa con ngoài giá thú, ngu ngơ trong các tổ chức. Một trong những câu thường nghe vừa sáo rỗng vừa rập khuôn thời nay là: "Lãnh đạo thì làm việc đúng, còn quản lý chỉ làm đúng việc".

Câu nói này đã dẫn suy nghĩ của chúng ta đi sai hướng, cố tình không nói đến việc những nhà lãnh đạo xuất chúng trong lịch sử cũng chính là những nhà quản lý hiệu quả, những người đã thực hiện rất tốt các quy trình. Chúng ta còn nhớ Mohandas Gandhi, Martin Luther King Jr., hay Nelson Mandela có những bài thuyết trình rung động lòng người, sự hy sinh quên mình, đã gây niềm cảm hứng cho hàng triệu triệu người. Những ghi chép về những nhà lãnh đạo cũng cho thấy họ hiểu quy trình quan trọng như thế nào. Từ cuộc họp này đến cuộc họp khác, ngày này qua tháng nọ, họ đã đổ thời gian và sức lực vào việc quản lý những hội đoàn và tổ chức để tạo ra những tác động lớn cho xã hội và cả thế giới.

Ví dụ, chúng ta có lẽ sẽ không bao giờ được nghe câu nói nổi tiếng của mục sư King "Tôi có một giấc mơ" nếu ông ấy trước đó không bỏ ra mấy tuần lễ thuyết phục, tập hợp sáu tổ chức nhân quyền cứng rắn trở thành một tổ chức, và sau đó có một cuộc tuần hành vang dội vào tháng Ba tại thủ đô Washington. Tóm lại, nếu những nhà lãnh đạo đó không phải là những quản lý giỏi và hiệu quả, tên tuổi của họ đã không được nhắc đến nhiều như ngày hôm nay. Họ đã thành công bởi vì họ thực hiện quản lý tốt quy trình. Thực hiện mọi việc theo đúng hướng chính là cách tốt nhất và thường là cách duy nhất để có kết quả tốt.

Như vậy, nhiệm vụ chính khi đối mặt với vấn đề trong vùng xám là xử lý theo quy trình, bỏ qua một bên những cảm giác và trực giác ban đầu để không vội vàng xác định cái gì đúng, hãy tập trung làm việc với người khác để cùng nhau đi tìm câu trả lời đúng.

Quy trình có thể khiến cho công việc bị chậm lại, nhưng đó là điều thuận lợi chứ không phải trở ngại. Quy trình sẽ giúp giảm nguy cơ ra quyết định quá nhanh trong hoàn cảnh thiếu thông tin. Thời gian cho phép chúng ta suy nghĩ, lắng nghe, tranh luận và có thể giúp phát hiện những chọn lựa mà chúng ta không nghĩ tới. Thời gian cũng cho phép chúng ta làm việc với nhau và cân nhắc kỹ lưỡng những hệ quả có thể xảy ra theo các thứ tự ưu tiên khác nhau. Và thời gian cũng dẹp bỏ những cảm giác, trực giác ban đầu thiếu chính xác. Đứng trước các vấn đề trong vùng xám, ta cần phải kiên nhẫn, tỉ mỉ và biết lắng nghe để có thể vượt qua những thách thức và hiểu được hệ quả thuần của vấn đề trong vùng xám là gì.

Chọn lựa đúng người tham gia quy trình xử lý

Để thực hiện tốt một quy trình xử lý, điều quan trọng là chọn đúng người vào quy trình. Đó là những người có kinh nghiệm và chuyên môn phù hợp. Những người đó là ai? Tất nhiên, câu trả lời sẽ là tùy theo từng trường hợp. Trong một vài trường hợp, vấn đề trong vùng xám đòi hỏi phải đưa ra quyết định nhanh chóng. Nếu thời gian không cho phép và rủi ro thấp, quy trình đúng chính là một cuộc đối thoại thẳng thắn và ngắn gọn với các đồng nghiệp có thể tin tưởng được. Tuy nhiên, đối với những trường hợp như vấn đề ông Aaron Feuerstein đối mặt, bao gồm quá nhiều sự phức tạp về tính nhân văn, tổ chức và chiến lược, cần khá nhiều đánh giá và kinh nghiệm để xử lý đúng.

Ai là người trong quy trình khi chúng ta xử lý một vấn đề vùng xám đầy khó khăn? Tất nhiên ai cũng muốn có những người mà mình tin tưởng và hiểu rõ nhất. Chúng ta cần biết quan điểm của những người trung thực, có trách nhiệm, có kiến thức về vấn đề đang đối mặt. Chúng ta cần những người có cảm giác thật sự về cách vận hành trong tổ chức của mình.

Trong trường hợp này, những người có bản năng tốt trong nghề nghiệp nên được chọn. Ví dụ, một y tá chuyên về sản nhi đang trực ca đêm tại phòng chăm sóc đặc biệt cho trẻ sơ sinh. Cô ấy giám sát màn hình theo dõi tín hiệu của các em bé và dường như mọi thứ đều ổn. Nhưng rồi cô phát hiện một cậu bé có màu da hơi

lạ thường. Có thể là do ánh đèn chăng, cô ấy nghĩ thầm, nhưng bản năng nghề nghiệp cho cô biết có điều gì đó bất ổn. Cô ấy quyết định gọi bác sĩ kiểm tra cậu bé và ơn trên, họ đã phát hiện cậu bé có vấn đề nghiêm trọng và cứu sống được cậu bé. Hãy tưởng tượng xem, một anh lính cứu hỏa đầy kinh nghiệm cùng bước vào đám cháy với những đồng nghiệp khác. Anh ấy cảm nhận được điều gì đó không ổn và đề nghị đồng đội của mình rút khỏi căn phòng, ngay sau đó căn phòng đã đổ ập xuống.

Cô y tá và anh lính cứu hỏa đã cảm nhận được nhiều thứ hơn những thứ chỉ nhìn thấy bằng mắt, và giác quan này có được nhờ kinh nghiệm làm việc trong nghề đã lâu. Không dựa trên một nguyên tắc nào hay biểu mẫu nào, hai người này có cả kiến thức lẫn kỹ năng – hai thứ này kết hợp lại tạo thành sức mạnh khi quan sát và khả năng phát hiện những điểm đặc biệt trong những hoàn cảnh phức tạp. Cả hai người này đều có hướng tiếp cận hoàn cảnh khó khăn với một mục tiêu nhân văn: *cứu người* .

Đây chính là những người chúng ta cần có trong quy trình, nhưng thường không dễ nhận ra bởi vì họ là những chuyên gia không bằng cấp cao và không có lý lịch nổi trội. Aaron Feuerstein cũng có những chuyên gia này bên cạnh ông ấy. Đó là những quản lý cấp cao đã có nhiều năm kinh nghiệm với nhà máy, giành giật khách hàng trong một thị trường dệt may cạnh tranh khốc liệt trên toàn cầu và quản lý từng đồng một trong dây chuyền sản xuất. Họ hoàn toàn có thể bỏ ra hàng tháng trời để giúp Feuerstein phân tích và tìm ra những hệ quả thuần cho vấn đề này sau vụ cháy – liên quan đến sự cạnh tranh trên thị trường, tình hình tài chính công ty, những công nghệ mới nào nên được trang bị cho nhà máy mới và quan trọng hơn là những tư vấn luật pháp về nghĩa vụ của công ty đối với công nhân. Nhưng rủi thay, Feuerstein đã gạt bỏ những chuyên gia này khi họ nêu ra những câu hỏi liên quan đến quyết định xây dựng lại nhà máy với công nghệ mới nhất.

Những chuyên gia đầy kinh nghiệm thực tế này không được Feuerstein bật đèn xanh để cùng tham gia giải quyết vấn đề trong vùng xám tối tăm đó. Khi đối mặt với vùng xám, họ là những người chúng ta muốn đưa vào quy trình xử lý. Chúng ta phải quan sát công việc của họ, tốt nhất là trước khi vấn đề vùng xám xuất hiện. Hãy điểm qua danh sách của công ty và tự hỏi: "Ai là người đã từng đưa ra những đánh giá khôn ngoan trong những tình huống khó khăn? Ai là người có thể sắp xếp lại mọi thứ trong công việc hiệu quả nhất? Ai là người có thể làm việc nhóm, lắng nghe người khác và không coi mình là trung tâm của vũ trụ? Ai là người có 'khả năng tự chủ', những người này sẽ ít bị phụ thuộc vào

trực giác riêng của mình, cũng như không dễ bị cảm giác chung của đám đông làm ảnh hưởng?". Đó là những người chúng ta nên chọn để đưa vào quy trình xử lý vấn đề trong vùng xám.

Hoạch định một tương lai đơn giản

Làm sao để có thể tập trung sức lực của bản thân và những người xung quanh để cùng nhau đưa ra những hệ quả thuần đúng nhất? Tất nhiên, câu trả lời là tùy theo trường hợp vì không có trường hợp nào giống trường hợp nào. Tuy nhiên, trước khi chúng ta đi đến quyết định cuối cùng, nhất thiết và luôn phải thực hiện một bước quan trọng dưới đây.

Có thể mô tả bước này bằng nhiều cách khác nhau – như là nhìn bao quát sự việc, cô lập những yếu tố mang tính thỏa hiệp, chú ý đến những dữ kiện nhỏ nhất, hay là cố gắng đứng bên ngoài nhìn vào,... nhưng thật ra tất cả những điều vừa nêu đều là một vấn đề mà thôi. Cái mà chúng ta cần nhìn thấy sau cùng đó là những chọn lựa mang tính cơ bản nhất và từ đó suy ra những hệ quả có thể xảy ra.

Chúng tôi đưa ra một ví dụ về vấn đề đã xuất hiện cách đây hơn hai trăm năm từ một người bộ trưởng không mấy tiếng tăm của nước Anh, nhưng cách tiếp cận vấn đề của ông được các tướng lĩnh quân đội, nhà buôn hay thủy thủ áp dụng khá nhiều từ xa xưa đến nay. Đó chính là Reverend Thomas Bayes, người sống ở một vùng nông thôn của nước Anh hồi thế kỷ 18. Cách tiếp cận của ông đã được các nhà tư tưởng về sau phát triển lên thành những nguyên lý hỗ trợ cách ra quyết định và được áp dụng khá nhiều vào lĩnh vực thống kê hiện đại. Nhưng kiến thức cốt lõi của tư tưởng này khá đơn giản và hữu hiệu trong cách đưa ra những hệ quả thuần của vấn đề trong vùng xám mà chúng ta đang bàn luận.

Bayes đề cập trực tiếp đến hai thách thức thực tế lớn nhất: Chúng ta không đoán trước được tương lai và khó mà khách quan khi nhận định vấn đề. Ông ấy đề xuất: "Đừng đoán tương lai nữa, thay vào đó là vạch ra những thứ đơn giản nhất trong tương lai có thể xảy ra".

Thử tưởng tượng và áp dụng lời khuyên của Bayes vào trường hợp của Aaron Feuerstein: *Nghề nghiệp của tôi là một bộ trưởng và tôi rất hiểu những bi kịch của cuộc sống. Ông và công nhân của ông đã gánh chịu một tai ương lớn. Tôi hiểu và ngưỡng mộ ước muốn mau chóng giúp họ và gia đình họ của ông. Nhưng ông hãy lùi lại một chút*

và suy nghĩ thêm về nhiều hệ quả khác ở bước tiếp theo của ông. Bởi vì có quá nhiều thứ chưa biết và cũng bởi vì ông đang mang trong đầu những cảm xúc quá mạnh mẽ, nên tôi đề nghị ông sử dụng mô hình "Cây Quyết định Đơn giản" (Simple Decision Tree). Thoạt nhìn có vẻ mang nặng tính kỹ thuật, nhưng đó thật sự là một cách suy nghĩ tuyệt vời. Cách này sẽ không cho ông câu trả lời ngay tức khắc, nhưng mang đến cho ông một cái nhìn rõ ràng hơn về những hệ quả sinh ra từ các chọn lựa của ông.

Các nhà quản lý khi đối mặt với vùng xám có thể tạo ra Cây Quyết định Đơn giản bằng hai bước. Bước đầu tiên là lập ra một danh sách tất cả những chọn lựa để giải quyết vấn đề. Có nghĩa là, không bắt đầu bằng việc nghĩ chúng ta *nên làm* cái gì – đó là sai lầm mà Feuerstein đã mắc phải khi bắt đầu giải quyết vấn đề. Thay vào đó, hãy cởi mở, sáng tạo và tập trung đưa ra danh sách những gì *có thể làm* . Bước thứ hai là tập trung đưa ra những kết quả có thể có cho mỗi hành động vừa liệt kê và những hệ quả khác có thể xảy ra.

Nếu những mô tả vừa rồi nghe có vẻ trừu tượng, chúng ta hãy cùng nhau xem xét điều đó có nghĩa là gì trong trường hợp cụ thể của nhà máy Malden Mills. Khi Aaron Feuerstein quyết định, trong cái đêm nhà máy bị cháy rụi, xây dựng lại nhà máy và trang bị công nghệ dệt may mới nhất, ông ấy đang giả định rằng mình đang có một Cây Quyết định rất kỳ dị. Cái cây này chỉ có duy nhất một nhánh – đó là xây dựng lại nhà máy. Ở cái nhánh cây duy nhất này, ông ấy tin rằng nó sẽ dẫn đến một kết quả duy nhất – đó là sẽ hồi sinh thành công và sẽ trở thành một công ty thịnh vượng. Ông tin rằng khả năng đạt được kết quả ấy là rất cao.

Rủi thay, nhánh cây ông ấy chọn lại có khả năng cho ra nhiều kết quả khác nhau. Một trường hợp là mất một thời gian dài và không có lợi nhuận trong quá trình hồi phục. Một khả năng khác nữa là nhà máy sẽ có thể phá sản. Bất kỳ một phân tích cặn kẽ nào về ngành dệt may ở Mỹ lúc đó đều cho thấy cả hai khả năng vừa nêu có xác suất xảy ra rất cao. Bởi vì có quá nhiều công ty dệt may của Mỹ cũng gặp tình trạng tương tự. Những con số này làm giảm đáng kể khả năng "xây dựng lại mọi thứ". Nếu theo cách vẽ Cây Quyết định theo phương án này, hiểu một cách chính xác, chính là có ba khả năng xảy ra: một là thành công mỹ mãn; hai là gặp khá nhiều khó khăn, không có lợi nhuận, và tình trạng này cứ kéo dài; và cuối cùng là thất bại hoàn toàn.

Nhưng tệ hại hơn chính là Feuerstein dường như không nhận ra được Cây Quyết định của mình có nhiều hơn một nhánh. Mỗi

nhánh là một khả năng chọn lựa (như đầu tư mạnh vào R&D để đưa ra sản phẩm mới, gia công ngoài (outsourcing) ở một số công đoạn sản xuất, xây dựng lại một phần nhà máy, giảm bớt một số nhân công và hỗ trợ đào tạo lại một số khác). Có thể một số chọn lựa kết hợp với các biện pháp trở thành giải pháp hữu hiệu chăng? Không ai biết trước được điều gì. Lẽ ra Feuerstein và các quản lý cấp cao của ông có thể suy nghĩ cẩn thận để đưa ra chọn lựa trước khi đi đến kết luận cuối cùng. Và đó cũng chính là Cây Quyết định cơ bản để giúp họ nhìn thấy các chọn lựa và hệ quả có thể xảy ra.

Nếu làm vậy, họ có thể giúp cho Malden Mills không bị phá sản và đem lại việc làm cho nhiều người khác. Cuối cùng, nhà máy nhận được 300 triệu đô-la bồi thường từ bảo hiểm và 100 triệu vay từ nhà băng. Những nguồn tài chính này, nếu được chi tiêu khôn ngoan và có chiến lược, có thể đã giúp cho Feuerstein thực hiện được một điều gì đó khá hơn – mặc dù không được tất cả như những gì ông mong muốn. Nếu Feuerstein sử dụng mô hình Cây Quyết định Đơn giản để chắc chắn rằng bản thân ông đã suy nghĩ rộng và sâu, ông đã có thể đưa ra được những hệ quả thuận tốt hơn cho mọi người.

Vì vậy, đừng tạo ra những mô hình Cây Quyết định quá phức tạp, chi tiết và thường bất khả thi, vì tương lai vô cùng bất định. Nhưng ta vẫn cần bỏ thời gian suy nghĩ cùng với những người đã được chọn vào quy trình xử lý để đưa ra một Cây Quyết định Đơn giản và hoàn toàn có thể cập nhật những hệ quả bổ sung nếu có thêm thông tin mới.

Cây Quyết định Đơn giản có khá nhiều ưu điểm và một trong số đó chính là khuyến khích chúng ta giáp mặt với những khả năng xấu – cũng là điều mà đa số chúng ta khá miễn cưỡng khi đề cập đến. Một trong những lý do mà máy tính thường đánh cờ thắng con người chính là máy tính có thể phân tích từng khả năng mà không bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý và tình cảm. Ngược lại, con người chúng ta thường hành động trong khi luôn cho mình là đúng mực và tránh nhìn vào những hệ quả, kịch bản phức tạp, dễ làm nản lòng và gian khó.

Trong trường hợp của nhà máy Malden Mills, khả năng xấu là viễn cảnh một doanh nhân như Aaron Feuerstein, trước đó có khả năng vượt qua sự cạnh tranh khốc liệt của ngành dệt may bằng cách đưa ra thị trường sản phẩm Polartec xuất sắc, có thể gặp thất bại ê chề và hủy hoại toàn bộ công ty. Một khả năng xấu khác mà ông dường như cũng đã gạt sang một bên chính là nguy cơ phá sản, cho toàn bộ công nhân nghỉ việc và hủy hoại cả cộng đồng

nếu lời cam kết đầy can đảm của ông bị thất bại.

Câu hỏi đầu tiên này đòi hỏi phải nhìn thẳng vào những hệ quả xấu có thể xảy ra. Đặc biệt, phải chú ý đến những kết quả khiến cho những người không liên đới chịu hậu quả nặng nề từ quyết định của chúng ta – đó có thể là những người chưa gặp gỡ, chưa quen biết. Thường chúng ta bị khá nhiều áp lực để giải quyết những vấn đề trong vùng xám; và khi tập trung cao độ để suy nghĩ cũng sẽ khiến ít nhiều mất đi khả năng nhìn rộng và sâu. Để có thể bình tâm nhìn thấy được những rủi ro, những nguy hiểm hoặc tổn thất lên những người chưa quen biết, hãy nhìn xa hơn, rộng hơn ngoài doanh nghiệp của mình, vượt ra khỏi những trách nhiệm pháp lý và kinh tế để tâm trí có thể suy nghĩ được nhiều hơn những yếu tố mang tính nhân văn. Có thể cách tiếp cận sẽ không thoải mái và làm cho quyết định của chúng ta càng phức tạp thêm, nhưng những nhà tư tưởng như Bentham, Mill, Mặc Tử, Jesus Christ và những bộ não sáng suốt khác đã tin điều đó là đúng và đáng để chúng ta làm theo.

Hiệu ứng tâm lý bầy đàn và tư duy phản biện

Nếu muốn nhìn thấy hầu như đầy đủ các hệ quả có thể xảy ra từ quyết định của mình, ta phải làm nhiều thứ hơn là chỉ chọn đúng người vào quy trình xử lý và sau đó cùng nhau phân tích theo đúng quy trình. Có hai yếu tố có thể phá vỡ quy trình vừa tạo ra, đó là: suy nghĩ của nhóm và suy nghĩ của người lãnh đạo. Yếu tố thứ nhất sẽ khiến chúng ta gạt bỏ những tâm tư riêng và chiều theo cảm xúc của nhóm. Yếu tố thứ hai chính là tâm lý chiều theo suy nghĩ của lãnh đạo. Để có được một quy trình đúng và tìm được những hệ quả rõ ràng trong quá trình phân tích, phải cố gắng gạt bỏ hai xu hướng này ra khỏi quy trình.

Aaron Feuerstein có thể đã mắc sai lầm ngay tại khâu này. Một quản lý cấp cao có khá nhiều uy tín tại Malden Mills đã lên tiếng phản đối mạnh mẽ kế hoạch xây dựng lại toàn bộ nhà máy. Tuy nhiên, cô ấy đã bị đuổi việc vì phản đối. Những quyết định như vậy vô hình trung đã gửi những thông điệp đến nhân viên như là những dư chấn sau cơn động đất. Một trong những thông điệp đó chính là: bản năng của lãnh đạo quan trọng hơn bất kỳ sự phân tích lý lẽ nào của tổ chức. Một thông điệp nữa là: bất đồng ý kiến với lãnh đạo, ngay cả trong những trường hợp khó khăn thế này, sẽ có nguy cơ mất việc. Vì thế, để an toàn, thường nhân viên sẽ không dám làm chệch hướng bất cứ điều gì mà lãnh đạo hay số đông đã suy nghĩ.

Bởi vì suy nghĩ của tập thể hay của cá nhân lãnh đạo đều là những yếu tố tiêu cực nghiêm trọng, người quản lý giỏi phải thẳng thắn đối mặt để gạt bỏ hai yếu tố đó. Bằng cách nào? Hãy tách nhóm làm việc ra thành những nhóm nhỏ, để họ thảo luận riêng rẽ, đưa ra kế hoạch hành động và khuyến khích mọi người có suy nghĩ độc lập. Một cách nữa là khuyến khích những quan điểm đặc biệt, đưa ra những lý do mạnh nhất để phản đối những ý kiến chung của tập thể hay của lãnh đạo. Bằng cách này, chúng ta có thể nhìn thấy đầy đủ cách mà những người khác phân tích vấn đề.

Thêm một cách nữa có thể áp dụng, đó là chỉ định một hoặc hai cá nhân trong nhóm giữ vai trò phản biện kịch liệt. Có thể nhiều người từng nghe đến thuật ngữ "devil's advocate" – nôm na là "đóng vai ác" – nhưng ít ai xem trọng cách tiếp cận này để giải quyết vấn đề khó khăn. Đây cũng có thể gọi là phương pháp biện chứng để tìm ra sự thật – dựa trên sự đối lập và mâu thuẫn – cũng đã xuất hiện trong một số tư tưởng triết học truyền thống. Giáo hội Công giáo đã phát triển phương pháp phản biện này vào thời Trung cổ để xem xét tư cách của các ứng cử viên được phong Thánh – tìm một nhân vật được chỉ định để phản biện lại nhân vật ủng hộ.

Khi đối mặt với vùng xám, công việc của người phản biện là đưa ra những lý lẽ thuyết phục nhất có thể để chống lại quan điểm hoặc kết luận đã được nhóm đồng ý. Để phương pháp này phát huy hiệu quả, người phản biện cần phải nhận được sự miễn trừ trừng phạt từ tổ chức. Điều này có nghĩa là, những ý kiến bất đồng có lý lẽ, ngay cả với lãnh đạo, cũng sẽ được hoan nghênh chứ không bị thù ghét hay trừng phạt.

Chiến thuật phản biện được xem là cách linh hoạt nhất để tạo ra ý kiến trái chiều. Trong quân đội, họ thường sử dụng những bài tập "quân đỏ, quân xanh", kiểm tra khả năng sẵn sàng chiến đấu và phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu khi tấn công và bị tấn công. Nội các của Tổng thống Mỹ Lincoln có khá nhiều đối thủ chính trị quyền lực đối lập. Nhà sử học Doris Kearns Goodwin gọi đây là lực lượng đối lập và kết luận rằng chính lực lượng này đã giúp cho Lincoln đưa ra những quyết định tốt hơn trong một giai đoạn quan trọng của lịch sử Mỹ.

Tuy nhiên, có một điểm cần lưu ý, đó chính là ngôn ngữ của phản biện. Có nghĩa là yêu cầu người phản biện phải đưa ra lời giải thích về đánh giá của họ bằng một thứ ngôn ngữ bình dân và đơn giản nhất. Điều này giúp cho tất cả mọi người trong nhóm đều nắm bắt được những điểm quan trọng của phản biện và giảm khả năng

một số người suy luận theo cách khác hoặc hiểu chưa tường tận đánh giá đó. Tiêu chuẩn nào cho ngôn ngữ được gọi là bình dân, đơn giản? Đó là bảo đảm rõ ràng, thuyết phục, dễ hiểu đối với số đông không phải là chuyên gia, người thuộc bất cứ ngành nào cũng có thể hiểu và áp dụng.

Tất cả những chiến thuật vừa nêu cơ bản nhằm mục đích giúp chúng ta có được những hệ quả thuần khi đối mặt với vùng xám. Không có gì bảo đảm rằng chúng ta sẽ vượt qua hai thách thức lớn: sự bất định của tương lai và những sai lầm có thể mắc phải của con người – đơn giản bởi vì không có gì là chắc chắn sẽ xảy ra, mà chỉ là trò đổ xí ngầu với mong muốn kết quả cuối cùng là tốt nhất có thể.

Chúng ta có thật sự cần thêm nhiều câu hỏi nữa hay không?

Giả sử chúng ta đang có một vấn đề trong vùng xám và đã làm theo những hướng dẫn vừa đề cập trong chương này, vậy thì chúng ta có thể đưa ra quyết định được chưa? Chúng ta đã làm theo mọi thứ – từ xem xét vấn đề rộng và sâu để tìm ra những hệ quả thuần; tránh vội vàng đưa ra phán xét về vấn đề chỉ dựa trên trực giác lúc ban đầu; chọn người vào quy trình xử lý; đến việc lập Cây Quyết định Đơn giản để hỗ trợ đưa ra quyết định. Chúng ta cũng khá thẳng thắn với bản thân để bảo đảm khách quan nhất có thể. Vậy thì bước kế tiếp sẽ là gì? Có cần thêm những câu hỏi nào hoặc công cụ nào để đưa ra quyết định hay không? Câu trả lời là hoàn toàn cần thiết. Để hiểu vì sao cần, chúng ta hãy xem một ví dụ tuy hơi buồn cười nhưng sẽ giúp chúng ta hiểu thêm về những mặt hạn chế và sự nguy hiểm của câu hỏi thứ nhất mà từ nãy giờ chúng ta cùng nhau bàn luận.

Thử tưởng tượng bạn đang sống ở một đất nước coi trọng tính nhân văn một cách hết sức nghiêm túc. Những lãnh đạo của quốc gia đã cẩn thận chọn ra một chính phủ khá tốt, nên mỗi quyết định của họ đều tuân theo lời giáo huấn của các nhà tư tưởng nổi tiếng như Mill, Mặc Tử, Christ và những nhà tư tưởng chính trị quan trọng khác. Trên hết, những chính sách và quyết sách của đất nước này đều dựa trên tầm nhìn khách quan để đưa ra được những hệ quả thuần tốt nhất cho dân chúng của mình, và bạn cũng ủng hộ những chính sách đó. Vào một buổi chiều nọ, chuông nhà đổ, bạn bước ra mở cửa và nhìn thấy ba viên cảnh sát. Bạn mời họ vào nhà và họ đi ngay vào vấn đề. Họ cho biết hiện có sáu người đang trong tình trạng nguy cấp tại một bệnh viện gần đó, tất cả đang chờ được cứu sống bằng cách ghép tạng. Ba viên cảnh sát muốn đưa bạn đến bệnh viện ngay tức khắc và bạn sẽ trở

thành người hiến tạng. Sở Y tế đã thực hiện phân tích bằng Cây Quyết định rất thô sơ là bạn sẽ mất đi gần bốn mươi năm sống trên cõi đời này nhưng đổi lại là hàng trăm năm tuổi cho sáu người kia. Nếu bạn không đồng ý, cảnh sát sẽ còng tay bạn và đưa bạn đến bệnh viện.

Bạn sẽ phải làm gì? Nếu bạn làm theo kế hoạch, bạn sẽ chết, những người yêu thương của bạn và người bạn yêu thương sẽ đau lòng, mặc dù có thể họ cũng sẽ được an ủi khi bạn làm việc có ích cho cộng đồng, hy sinh bản thân mình để cứu lấy sáu người. Trong trường hợp này, bạn không có lựa chọn tự nguyện hiến tạng. Bài toán về hệ quả rất rõ ràng: một mạng đổi sáu mạng.

Lại giả sử, bạn nói với ba viên cảnh sát kia rằng phân tích của họ quá đơn giản, còn một nhánh cây quan trọng nữa trên Cây Quyết định của họ, đó là: việc giết bạn sẽ trở thành một tiền lệ xấu và sẽ dẫn đến những hệ quả bất hạnh cho nhiều người khác. Nhưng họ cho biết các quan chức chính phủ đã suy nghĩ rộng và sâu về các hệ quả rồi. Hành động này là hoàn toàn tuyệt mật và sẽ "độc nhất vô nhị". Đây là một trường hợp đặc biệt bởi vì một trong sáu bệnh nhân là một nhà khoa học đã nhận giải thưởng Nobel cho phương pháp chữa bệnh sốt rét – dường như chính phủ đã suy nghĩ theo hướng rộng, cái chết của bạn có thể giúp cứu sống không chỉ một mình nhà khoa học kia mà còn cả hàng triệu người khác. Và họ cũng đã suy nghĩ sâu rằng cái chết của bạn sẽ không đau đớn, so với những người khác đang chịu đựng giày vò, đau đớn. Rõ ràng là nếu chúng ta chỉ quan tâm đến câu hỏi thứ nhất về tính nhân văn, thì bạn nên nói lời từ giã những người thân yêu và theo cảnh sát đến bệnh viện.

Kịch bản này cho thấy những điểm yếu "chết người" của câu hỏi thứ nhất – điểm yếu này không hề hấn gì bởi vì kịch bản này không thực tế và hết sức gượng gạo ngay từ ban đầu. Suy nghĩ về những quyết định và hành động dựa trên những hệ quả xảy ra chính là một nhiệm vụ có tính trí tuệ cao, mang màu sắc tôn giáo, chính trị và cả những quan điểm chung của xã hội nữa. Hành động phải dựa trên những nguyên lý thực hành chuẩn mực, ví dụ như phương pháp phân tích chi phí và rủi ro, chi phí và lợi ích. Cho nên cách tiếp cận của ví dụ trên là quá nguy hiểm và độc ác. Trong quá khứ, vô số người vô tội bị hành quyết vì những nhà độc tài theo đuổi những quan điểm sai lầm như vậy, nhưng họ lại cho rằng đấy là cách tốt nhất cho xã hội. Một nhà độc tài từng nói: "Một cái chết có thể là một bi kịch, nhưng một triệu cái chết sẽ là một dữ liệu thống kê". Câu hỏi thứ nhất có nguy cơ biến chúng ta thành tấm thảm chùi chân đặt trước cửa để phục vụ cho lợi ích

của người khác, có thể nâng chúng ta lên bằng cách nào đó và cũng có thể hạ bệ chúng ta bằng một cách khác.

Câu hỏi thứ nhất cũng giống như một cây đèn hàn – rất mạnh mẽ nhưng cũng rất nguy hiểm. Câu hỏi này chỉ là bước khởi đầu đúng để giúp chúng ta suy nghĩ khi đưa ra quyết định cho vấn đề trong vùng xám trong vai trò là một nhà quản lý và là một con người, bởi vì câu hỏi này đòi hỏi phải nhìn toàn cảnh bức tranh trước mặt chúng ta. Nhưng không thể chỉ dừng ở đây. Câu hỏi thứ nhất là một tiếng nói quan trọng trong cuộc đối thoại về bản năng con người, về quyền lực, và giúp đưa ra quyết định. Tuy nhiên, câu hỏi này không thể là tiếng nói duy nhất chúng ta lắng nghe khi đối mặt với vấn đề khó khăn trong vùng xám.

Vậy chúng ta cần câu hỏi nào thêm nữa? Trong kịch bản hiến tạng vừa rồi, điểm yếu chết người trong kế hoạch của các viên cảnh sát để đạt được hệ quả thuần nằm ở đâu? Chúng ta sẽ tìm hiểu ở chương kế tiếp.

3

Trách nhiệm cơ bản của tôi là gì?

Nếu cảnh sát sắp sửa đưa bạn vào phòng mổ, bạn phải nói đôi điều, rõ ràng và đơn giản, có thể khiến họ thay đổi ý định và cứu được mạng sống của bạn. Hãy nói với họ một cách thẳng thừng: "Giết tôi là sai trái. Tôi là một con người, và các anh không thể làm như vậy với tôi". Câu nói này có thể khiến các viên cảnh sát ngừng hành động.

Nhưng vì sao câu nói này lại có sức thuyết phục mạnh đến vậy? Câu trả lời là câu nói đó đã nhấn mạnh vào một nguyên tắc cơ bản nhất – trực tiếp lấy đi mạng sống của một người vô tội là điều sai trái – và nói cho các viên cảnh sát biết họ có nghĩa vụ phải làm theo nguyên tắc đó. Bạn nói rằng đơn giản tôi là một con người, cảnh sát phải có trách nhiệm đối với tôi. Và cảnh sát cũng là con người, họ không thể vi phạm nghĩa vụ đó.

Chú ý rằng câu nói đó không đả động gì đến hệ quả thuần cả. Trong khi không phủ nhận dứt khoát câu hỏi thứ nhất trong chương 2, câu nói này đã mở ra một viễn cảnh hoàn toàn mới cho vấn đề đưa ra quyết định trong vùng xám. Viễn cảnh này sẽ là tiếng nói thứ hai trong cuộc đối thoại và câu hỏi chủ đề của chương này chính là điều quan trọng thứ hai. Ý tưởng cơ bản của câu hỏi này là để ra những quyết định đúng đắn, chúng ta phải hiểu những trách nhiệm cơ bản của con người là cái gì? Phải chuẩn bị cho mình câu trả lời cho câu hỏi: "Trong hoàn cảnh này, trách nhiệm cơ bản của tôi là cần phải làm gì và không cần làm gì?".

Trường hợp hiến tạng vừa rồi tuy là giả định nhưng cũng đáng suy ngẫm, hãy cùng xem thêm một ví dụ có thật trong lịch sử để thấy trách nhiệm cơ bản của con người trong việc ra những quyết định khó khăn sẽ như thế nào?

Năm 1945, Mỹ đã quyết định thả bom nguyên tử xuống hai thành phố của Nhật là Hiroshima và Nagasaki. Hơn 200.000 người chết, một số chết ngay tức khắc, một số người bị hành hạ bởi những chấn thương trầm trọng, phỏng và bị nhiễm phóng xạ. Vài ngày sau khi thả bom, Tổng thống Mỹ Truman nói với bộ trưởng quốc phòng Mỹ rằng ông ấy đang bị hành hạ bởi chứng nhức đầu kinh khủng. Khi bộ trưởng quốc phòng hỏi lại tổng thống rằng ông đang nói nghĩa đen hay nghĩa bóng, Truman trả lời là: "Cả hai". Tổng thống Truman nói ông không thể chịu nổi cái ý nghĩ "Giết tất cả những đứa trẻ vô tội ở đó". Sau đó, Tổng thống Truman ra lệnh không cho bất kỳ trái bom nguyên tử nào được thả xuống khu vực Thái Bình Dương mà không có lệnh của ông nữa.

Tại sao Truman ra lệnh như vậy và tại sao ông ấy bị nhức đầu kinh khủng? Truman đã từng tham gia đánh trận trong Thế chiến thứ nhất. Ông ấy biết những người lính đồng minh và gia đình họ đã chịu đựng như thế nào khi cuộc chiến tràn sang châu Á. Ông ấy rất muốn chấm dứt cuộc chiến dai dẳng và tàn phá khốc liệt đó. Nhưng Truman cũng nhận thức được rằng hàng ngàn trẻ em vô tội đã chết trong sự tàn phá của hai quả bom nguyên tử. Ông ấy biết điều đó là sai. Những đứa trẻ kia vô tội, và giết người vô tội vì mục đích chính trị cũng là sai. Thực tế, ngày nay chúng ta xem đó là hành động khủng bố.

Khi Truman nói ông không thể chịu đựng nổi suy nghĩ giết trẻ em, ông ấy đã không nói về hệ quả thuần mà nói về trách nhiệm cơ bản của con người, không phải với tư cách một tổng thống mà bằng tư cách con người. Truman biết giết trẻ em vô tội là sai và không muốn vi phạm trách nhiệm cơ bản của con người. Nhưng tại sao ông lại cảm thấy như vậy? Tại sao Truman tin rằng thả hai trái bom nguyên tử là đúng khi đưa ra quyết định trong thời khắc chiến tranh khốc liệt đó? Một quyết định với tư cách tổng thống hay tư cách con người? Và cách suy nghĩ nào mới là đúng?

Trách nhiệm cơ bản của chúng ta

Cũng giống như năm câu hỏi trong quyển sách này, câu thứ hai có tính chất như là tia laser, mang những ý nghĩa phức tạp và nền tảng cho định nghĩa thế nào là một cuộc sống tốt; một cộng đồng tốt; và tất nhiên điều chúng ta đang bàn luận ở đây: một quyết định tốt. Vì sao ví von câu hỏi này như là tia laser? Bởi vì câu hỏi này ẩn chứa sự tập trung và mạnh mẽ.

Câu hỏi được kết tinh từ những kiến thức uyên thâm của tôn giáo, những bài giảng cơ bản của tâm lý chính trị, những ý tưởng quan

trọng của thuyết Tiến hóa, cũng như từ những phản ứng hằng ngày theo bản năng của chúng ta, bao gồm đau khổ, chịu đựng và cả cái chết.

Trước tiên là câu hỏi: "Tại sao chúng ta phải có trách nhiệm với người khác?", câu trả lời chỉ gói gọn ở một yếu tố duy nhất và rất quan trọng: *Chúng ta có những trách nhiệm cơ bản đối với người khác bởi vì chúng ta cũng là con người* . Nói cách khác, có những thứ thuộc về bản năng chung của con người đã trực tiếp tạo ra những trách nhiệm và nghĩa vụ của con người với nhau. Vì thế, con người mới có cảm giác như mang nợ nhau.

Nhà triết học người Đức Immanuel Kant từng nói: "Có hai thứ làm tôi khiếp sợ nhất: bầu trời đầy sao trên đầu tôi và lương tâm đạo đức bên trong con người tôi". Về cơ bản, câu hỏi thứ hai này nói rằng chúng ta đều có những trách nhiệm cơ bản về đạo đức, giống như những vì sao trên bầu trời mà chỉ cần ngẩng đầu lên là thấy được. Thấy được những trách nhiệm này là cách tốt nhất để làm cho cuộc sống trở nên tốt hơn và giúp ta đưa ra quyết định tốt hơn. Tất nhiên, cũng có những tuyên bố mạnh mẽ và gây tranh cãi khác về lập luận này. Nhưng tại sao những bộ óc thông minh và những trái tim nhân hậu nhất hành tinh này lại tin rằng đó là cách suy nghĩ hoàn toàn đúng?

Câu trả lời rõ nhất và xa xưa nhất đã tồn tại trong các triết lý tôn giáo như: Hồi giáo, Do Thái giáo, Công giáo và Hindu giáo, tất cả đều cho rằng con người là một sinh vật đặc biệt. Một số tôn giáo cho rằng con người có linh hồn; một số dạy giáo dân rằng con người là một phần xác thịt và một phần là linh hồn, một sản phẩm của Tạo Hóa. Hay nói cách khác, con người không chỉ là một nấc thang của con đường tiến hóa. Ví dụ, một nguyên tắc căn bản của xã hội Công giáo được giảng dạy hàng thế kỷ nay là: "Vì được tạo dựng bởi hình ảnh của Thiên Chúa, con người sở hữu phẩm giá của một nhân vị, đó không phải là một vật, mà đó là con người".

Đó chính là quan điểm về con người của các tôn giáo – chúng ta có trách nhiệm gắn kết mạnh mẽ với người khác – bất kể chúng ta là ai, sống ở đâu, hoặc theo thể chế chính trị nào. Truyền thống phương Đông còn thể hiện điều này rõ ràng hơn nữa(**). Ví dụ, theo Khổng Tử, tất cả chúng ta đều có trách nhiệm bắt buộc đối với gia đình, cộng đồng và cả vua chúa. Trong xã hội phương Tây, người Hy Lạp và La Mã xưa cũng có cùng quan điểm như thế. Trong một bài luận đàm nổi tiếng của luật sư thời La Mã Marcus Tullius Cicero mang tên "Thi hành trách nhiệm", ông đã chỉ ra

rằng mỗi con người đều bị ràng buộc bởi những trách nhiệm xuất phát từ bản năng vốn có và tác động của cộng đồng xung quanh ta.

(**) *Trong quyển sách này, ở một số đoạn, tác giả đã nhấn mạnh sự khác biệt lớn giữa cách suy nghĩ của phương Tây và phương Đông về các thông lệ xã hội, chủ yếu nhằm phân biệt các xu hướng triết lý khác nhau. Trên thực tế, tất nhiên triết lý phương Đông hay phương Tây đều không thể khác nhau hoàn toàn và độc chiếm tư tưởng. Văn hóa phương Đông và phương Tây đều có những điểm quan trọng tương đồng nhau và ranh giới giữa hai nền văn hóa này bị xóa nhòa bởi sự giao thoa theo chiều rộng của các tư tưởng. Ví dụ, sự hồi sinh của tư tưởng triết học Aristotle trong giai đoạn thế kỷ 12 và 13 là kết quả của quá trình phổ biến những lý luận của nhà triết học này bởi nhà triết học người Hồi giáo Ibn Rushd, hay còn được nhắc đến dưới cái tên Averroes.*

Ngày nay, trong thế giới phương Tây, nhấn mạnh vào quyền tự do cá nhân, chúng ta càng tiếp tục sống trong một thế giới đầy trách nhiệm với người khác. Những trách nhiệm này đi cùng với vai trò trong xã hội: trách nhiệm của người làm cha làm mẹ, của con cái, của công dân, của nhân viên, và trách nhiệm nghề nghiệp. Ngay cả với những người luôn đấu tranh đòi quyền lợi cũng nhận thức được rằng họ cũng không thể tránh khỏi phải có những trách nhiệm ràng buộc. Bởi vì quyền lợi và nghĩa vụ chính là hai mặt của một đồng xu: Nếu tôi có quyền đối với tài sản của mình, thì cũng phải có trách nhiệm tôn trọng những tài sản đó. Nếu tôi có quyền được biết sự thật, thì ngược lại cũng phải có trách nhiệm nói sự thật. Tóm lại, chúng ta có trách nhiệm gắn liền với những người khác trong cuộc sống và tổ chức, và những trách nhiệm đó luôn luôn hiện hữu trong từng suy nghĩ của mỗi người.

Tại sao cần phải nhấn mạnh vấn đề trách nhiệm của con người? Chưa có một câu trả lời dứt khoát cuối cùng nhưng thuyết Tiến hóa của loài người đã đưa ra một cách giải thích lý thú và hấp dẫn mà chúng ta có thể kiểm chứng từ những trải nghiệm trong cuộc sống hằng ngày. Một số loài linh trưởng có khả năng hiểu tốt hơn các loài khác – theo các nhà thần kinh học là do sự tồn tại của loại tế bào thần kinh phản chiếu. Những loài này có khả năng thực hiện tốt hơn các công việc theo nhóm – như tìm và dự trữ thức ăn, bảo vệ con cái và chiến đấu chống lại các loài ăn thịt khác. Vì vậy, chúng có khả năng sống sót và di truyền những đặc tính này cao hơn cho các thế hệ con cháu sau này – chính là loài người chúng ta.

Tất nhiên, đó chỉ là những suy đoán, nhưng cuộc sống hằng ngày sẽ kiểm chứng những điều đó. Giả sử, khi xem một phóng sự truyền hình về nạn lạm dụng trẻ em hay về những vụ án giết người, chúng ta nhận ra những phản ứng từ trong thâm tâm, có một cái gì đó không đúng với đạo đức. Một thứ gì đó nói cho chúng ta biết rằng loài người lẽ ra không nên hành động như vậy đối với nhau. Đồng thời cũng cảm thấy có điều gì đó không đúng nếu ai đó không có những phản ứng giống như mình.

Nếu ví von trong một dàn nhạc hợp xướng, câu hỏi thứ hai này sẽ là một nhạc cụ nền khá quan trọng nhưng không thể dùng để chơi solo. Câu hỏi này không những bao phủ những suy nghĩ sâu sắc có từ lâu đời và được chia sẻ bởi các nhà tư tưởng xuất chúng, mà còn bởi hầu hết những người đã có trải nghiệm cuộc đời này. Đối với con người, những trách nhiệm này sẽ dẫn hướng cho những quyết định của chúng ta trong cuộc sống. Nhà triết học Kwame Anthony Appiah cũng đã khẳng định điều đó.

Câu hỏi thứ hai đã giải thích vì sao hành vi của những viên cảnh sát yêu cầu bạn tự nguyện hiến tạng là sai trái. Đó cũng là lý do vì sao Tổng thống Truman căm ghét ý nghĩ giết hại trẻ em vô tội ở Nhật. Câu hỏi này cũng là một lời giải thích cơ bản trong cuộc tranh cãi vô tận – cái gì thật sự quan trọng trong cuộc đời này? Thế giới này thật ra vận hành ra sao? Hay cách nào tốt nhất để có thể đưa ra những quyết định khó khăn và quan trọng? Điều này cũng có nghĩa là người nào khi đối mặt với những quyết định khó khăn mà không thèm đếm xỉa đến câu hỏi thứ hai này tức là họ quá ngạo mạn, luôn phủ nhận và ích kỷ.

Câu hỏi này khá quan trọng nhưng liệu có mang tính thực tế hay không? Giả sử, hãy tưởng tượng bản thân đang phải vật lộn với một vấn đề trong vùng xám. Bạn tiếp cận vấn đề với vai trò của một nhà quản lý, làm việc với các đồng nghiệp và phát triển những thông tin tốt nhất, tiến hành phân tích và nhận được nhiều ý kiến đánh giá hợp lý. Bây giờ là lúc bạn đưa ra quyết định cần phải làm gì. Làm sao để biết được trách nhiệm cơ bản trong hoàn cảnh này là gì? Đâu là ranh giới của trách nhiệm mà bạn không thể bước qua? Để trả lời những câu hỏi này, chắc chắn bạn phải đặt mình vào vị trí nhà quản lý đang đối mặt với những thách thức lớn kinh khủng trong vùng xám trong những ví dụ dưới đây và suy nghĩ dựa trên những trách nhiệm cơ bản của con người.

Những thách thức thực tế

Hãy đặt mình vào vị trí của Jim Mullen, CEO của Biogen Idec. Năm 2004, Biogen là một công ty công nghệ sinh học nhỏ. Sau nhiều năm phát triển, Biogen đã sáng chế ra một loại thuốc chữa bệnh đa xơ cứng (multiple sclerosis, gọi tắt là MS), một loại bệnh lý mà hàng triệu người trên thế giới bị mắc phải và có những triệu chứng không thể lường trước, nguy hiểm đáng sợ – từ cảm giác mệt mỏi, đau nhức cơ, tay chân yếu, mất cân bằng, trầm cảm, suy giảm nhận thức và trong vài trường hợp dẫn đến tử vong.

Thuốc mới của Biogen mang tên "Tysabri", được đánh giá là một bước tiến bộ trong việc chữa trị chứng MS, như một bệnh nhân kể: "Tôi khỏe hẳn lên. Không những có thể chạy nhảy một cách kỳ diệu, mà còn có thể cùng hai đứa con năm tuổi của tôi đạp xuống khắp hồ. Tôi có thể đứng nấu ăn khá lâu và luôn tươi cười. Tysabri đã nhóm lên tia hy vọng cho tôi".

Bởi vì Tysabri đã chứng minh được hiệu quả quá tốt trong quá trình điều trị lâm sàng ở năm đầu tiên, cơ quan quản lý thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) đã chuẩn y cho yêu cầu của Biogen đưa thuốc ra bán ở thị trường trước khi quá trình điều trị lâm sàng đầy đủ thực hiện xong. Biogen vội vã tung thuốc ra thị trường. Chỉ trong một năm, Biogen đã xây hai nhà máy sản xuất mới, chuẩn bị tài chính cho các đối tác thứ ba, tái cơ cấu lực lượng kinh doanh, tập trung hoàn thành giai đoạn thử nghiệm cuối cùng cho FDA. Đã có 7.000 bệnh nhân sử dụng Tysabri và 15.000 bệnh nhân đang chờ được kê toa Tysabri. Cổ phiếu của Biogen Idec đã tăng đến con số kỷ lục.

Vào một buổi sáng thứ Sáu của tháng Hai, Jim Mullen tổ chức một cuộc họp mặt với toàn thể nhân viên Biogen Idec để cảm ơn những đóng góp của họ cho những thành công của công ty. Khi ông ấy trở về văn phòng, phát hiện một tin nhắn thoại từ giám đốc phụ trách an toàn sản phẩm: "Jim, chúng ta cần nói chuyện, hãy gọi tôi ngay nhé". Mullen cảm giác đây là một tin xấu. Cuối cùng thì Mullen cũng nhanh chóng nhận được tin một bệnh nhân đang điều trị bằng thuốc Tysabri đã chết vì bệnh viêm não PML, một dạng nhiễm trùng cực kỳ hiếm gặp và một bệnh nhân khác cũng bị tương tự nhưng đang ở trong tình trạng nguy kịch. Mặc dù đó là trường hợp hiếm, nhưng có đến hai trường hợp xảy ra khiến các bác sĩ đặt nghi vấn Tysabri là một tác nhân.

Chúng ta sẽ quay lại những rắc rối của Mullen và những quyết định ông ấy đưa ra trong các chương kế tiếp, bởi vì những điều đó minh họa những ý kiến và tư tưởng quan trọng về vấn đề vùng xám này. Tuy nhiên, bây giờ hãy tiếp tục chú ý đến hoàn cảnh

hiện tại đã tạo ra những thách thức rất lớn về trách nhiệm cơ bản của con người khi gặp vấn đề trong vùng xám.

Một loạt câu hỏi đặt ra về trách nhiệm của Mullen. Đầu tiên là trách nhiệm pháp lý của Biogen Idec đối với bệnh nhân bị viêm não PML, đối với các bệnh nhân khác đang điều trị bằng Tysabri, các bác sĩ và y tá đang điều trị, các cơ quan chức năng cấp phép và nhóm các nhà đầu tư. Song song đó, Mullen còn đối mặt với hàng loạt trách nhiệm đạo đức. Nếu suy xét kỹ càng, sẽ thấy những trách nhiệm pháp lý và đạo đức đó đều không đơn giản.

Ví dụ, trách nhiệm đối với bệnh nhân đang điều trị bằng Tysabri là gì? Về mặt pháp lý và đạo đức, Mullen có bị bắt buộc lập tức phải thông báo với các bác sĩ đang kê toa Tysabri cho bệnh nhân hay không? Và ông có trách nhiệm phải thông báo công khai cho tất cả bệnh nhân đang dùng Tysabri hay không? Hoặc ông có nghĩa vụ phải thực hiện ngay một cuộc nghiên cứu lại từ đầu để tìm ra nguồn gốc chứng PML có phải do Tysabri gây ra hay không? Hoặc Mullen có phải đưa ra thông báo triệu hồi toàn bộ số thuốc Tysabri trên thị trường về ngay hay không? Bệnh nhân có được quyền tự quyết định chọn tiếp tục điều trị bằng Tysabri và chấp nhận rủi ro?

Rõ ràng những vấn đề của Mullen là khá đặc biệt. Nhưng chúng ta hãy tạm gác lại chuyện về Tysabri và suy nghĩ về những quyền mà con người thường đòi hỏi. Hãy lập danh sách những quyền đó, chúng ta sẽ thấy rất nhiều: quyền được sống, quyền được chọn lựa, quyền bầu cử, đi làm việc, đình công, bãi miễn quốc hội, đối xử công bằng trước pháp luật, quyền được tồn tại, được phát động một cuộc tấn công hạt nhân, quyền được tin vào đôi mắt của một ai đó, được làm chứng hợp pháp cho hôn nhân,... Tất cả những quyền đó đã tạo ra trách nhiệm của con người với con người.

Vấn đề phức tạp ở chỗ những quyền đó lại được thể hiện bằng những hình thức khác nhau. Một số dưới dạng pháp lý và quy định; một số được thực hiện trong mối quan hệ gia đình, hoặc chốn riêng tư; một số có vẻ không hợp lý và một số lại được quy định trong cuộc sống hằng ngày. Thêm một loạt câu hỏi được đặt ra: "Liệu những trách nhiệm này có thứ tự ưu tiên hay không? Nếu những trách nhiệm này bị xung đột thì giải quyết thế nào? Ví dụ như trách nhiệm phải nói sự thật và trách nhiệm phải đối xử tốt với bạn của mình. Nếu nói sự thật sẽ làm bạn đau khổ thì nên giải quyết thế nào? Tóm lại, một loạt trách nhiệm trên đã tạo ra những vấn đề có tính thực tiễn cao. Làm sao trong một hoàn cảnh khó khăn cụ thể, chúng ta biết đâu là trách nhiệm cốt lõi của

mình? Thứ tự ưu tiên của các trách nhiệm đó là thế nào? Phải làm gì khi trách nhiệm này mâu thuẫn với trách nhiệm khác? Chúng ta nên sắp xếp các trách nhiệm theo cảm nhận hay theo lý trí?".

Khi trưởng thành, hầu hết mỗi người đều có một danh sách dài những điều phải làm và không nên làm – vâng lời cha mẹ, giữ cho căn phòng sạch sẽ, gọn gàng, kính trọng người trên,... đó là những điều học được từ cha mẹ và những người trưởng thành khác. Thông thường, tiếng nói của những người này luôn vang vọng trong tâm trí, nói cho chúng ta biết một cách vô thức nên làm cái gì và không nên làm cái gì, tạo ra nhiều cảm giác theo nhiều cung bậc khác nhau với bản thân.

Tệ hơn nữa, có nhiều bằng chứng có căn cứ cho rằng ngay cả khi hoàn toàn nhận thức được trách nhiệm của mình, các tác động từ bên trong và ngoài thường ngăn cản chúng ta thực hiện những việc mà bản thân biết rằng nên làm. Một ví dụ được nhiều người biết đến là câu chuyện của các sinh viên ở trường dòng Princeton. Trong một tiết học về giáo lý hướng dẫn đức tính tốt đẹp của người hay làm phước, giúp đỡ người khác, giảng viên cố tình kéo dài thời gian tiết học để làm các em này trễ học tiết sau. Trên đường chạy từ lớp này qua lớp khác, họ nhìn thấy một người (tất nhiên là trường sắp xếp) nằm ngay lối đi đang rên rỉ đau đớn và ho sù sụ. Chỉ có mười trong số sáu mươi ba sinh viên dừng lại hỏi han và giúp đỡ người đó. Số còn lại lo chạy đến lớp khác cho kịp giờ.

Cách đây một thế kỷ, nhà tâm lý học người Mỹ William James đã viết: "Dấu vết về mặt trái của loài người tồn tại khắp mọi nơi". James nhấn mạnh rằng nền khoa học đương đại cũng xác nhận rõ ràng và lặp đi lặp lại: Niềm tin vào những điều tốt đẹp của con người thường bị chính những thiên kiến, ước muốn của bản thân làm méo mó đi bằng những cách mà chúng ta không thể phát hiện được.

Trường hợp Tysabri buộc chúng ta phải tự hỏi liệu câu hỏi thứ hai có thật sự mang tính thực tế hay không? Phải làm gì khi muốn thực hiện trách nhiệm của mình một cách nghiêm túc trong khi những trách nhiệm khác lại dồn chúng ta ở một phía khác? Làm thế nào để hiểu rõ trách nhiệm cốt lõi mà không bị tác động bởi những thiên kiến?

Hướng dẫn thực hành: Đánh thức trí tưởng tượng

Có một cách để trả lời cho câu hỏi thứ hai này, dựa trên một khái niệm mà chúng tôi gọi là sự "tưởng tượng đạo lý". Chúng ta sẽ giải

thích khái niệm này và tầm quan trọng của khái niệm này như thế nào trong việc xử lý vấn đề trong vùng xám. Nhưng trước khi sử dụng khái niệm này, chúng ta phải trải qua hai bước đầu tiên. Mỗi bước đòi hỏi chúng ta phải xóa bỏ trong đầu câu trả lời cho câu hỏi thứ hai có tính chất định kiến, mang tính hợp lý theo suy diễn của bản thân. Hai bước này rất dễ bị hiểu sai.

Nhìn vào con số

Bước đầu tiên trong bài thực hành này là hãy cố gắng tập trung nhìn vào các con số có tính chất kinh tế. Xem xét thật kỹ con số nào là quan trọng và luôn nhớ phải đặt các định kiến hoặc thông tin đã có từ trước sang một bên để không ảnh hưởng đến đánh giá về con số đó.

Có những hiểu sai về bước này. Nếu bản thân là một nhà quản lý kinh doanh, nhiệm vụ chính sẽ là mang về lợi nhuận, tối ưu hóa đầu tư, tạo giá trị cổ đông hay đơn giản là kiếm tiền. Tất nhiên, hầu hết các doanh nghiệp đều cần tạo ra nhiều lợi nhuận và hầu như tổ chức nào đi chăng nữa cũng cần giám sát chặt chẽ số liệu tài chính. Vì vậy, nhà quản lý cũng cần phải có kỹ năng để thực hiện những điều đó. Đó là lý do tại sao hướng dẫn thực hành cơ bản trong quyển sách này yêu cầu chúng ta tiếp cận vấn đề vùng xám dưới vai trò của một nhà quản lý. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải nhìn sự việc dưới góc độ kinh tế. Nếu không, xử lý vấn đề trong vùng xám hay những quyết định hằng ngày trong công việc, chúng ta sẽ đưa ra những quyết định không tốt và có thể làm suy yếu doanh nghiệp, cũng như hạn chế con đường sự nghiệp của bản thân.

Nhưng khi xử lý vùng xám, chúng ta buộc phải giải quyết vấn đề với cả tư cách một con người. Vì thế bước thứ hai, chúng ta phải nhìn xa hơn những con số kinh tế, nếu muốn hiểu hết những trách nhiệm cơ bản của mình.

Ví dụ như trong trường hợp của Jim Mullen, ông ấy có nên phớt lờ trách nhiệm với người khác, thay vào đó tập trung giải quyết cuộc khủng hoảng thuốc Tysabri bằng mọi cách để tối ưu lợi nhuận cho cổ đông hay không? Lẽ ra ông ấy nên quan tâm đến mối quan hệ lợi ích và rủi ro khi tung Tysabri ra thị trường trước khi hoàn thành kiểm nghiệm lâm sàng, hay chỉ cần quan tâm về mặt kinh tế của Biogen thôi? Với suy nghĩ đó, liệu những nhà quản lý chịu trách nhiệm sa thải nhân viên có nên chỉ nhìn vào khía cạnh kinh tế? Họ có nên đặt những tác động mà nhân viên phải gánh chịu vì bị sa thải sang một bên và nhìn nhận nhân viên như là một loại

tài sản được định giá, có giá trị sử dụng, mua bán như những chiếc máy sản xuất khác?

Nếu đi ngược dòng lịch sử một chút, chúng ta nhận thấy ý tưởng nhà quản lý trong doanh nghiệp chỉ có một nhiệm vụ duy nhất là tối ưu hóa lợi ích kinh tế từng là một sự phát triển nổi bật về lý thuyết quản lý và được giới học thuật thừa nhận. Lý thuyết này áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực: kinh tế học, tài chính, các mô hình toán kinh tế và nhiều thứ khác nữa – đến gần cuối thế kỷ 20, tại Mỹ, lý thuyết này được cải biên một chút và trở thành nguyên tắc tối cao để ra quyết định của các nhà quản lý.

Nếu nhìn ở góc độ nhân văn, khái niệm này có thể làm nhiều người bất bình. Không tồn tại một loại trách nhiệm cơ bản nào của con người là kiếm thật nhiều tiền cho bất kỳ một nhóm người nào khác cả.

Nhưng có lẽ trong thế giới ngày nay, chúng ta không có chọn lựa nào khác. Có phải những nhà quản lý, ít nhất là những người đang làm việc trong hệ thống kinh tế Anglo - American, đều bị pháp luật bắt buộc phải tối ưu hóa lợi nhuận đầu tư cho cổ đông? Câu trả lời là không. Và đó là lý do, khi đối mặt với vùng xám, chúng ta phải nhìn xa hơn khía cạnh kinh tế. Không có một bộ luật doanh nghiệp nào tại Mỹ nói rằng những nhà quản lý phải luôn có trách nhiệm không giới hạn tối ưu hóa lợi nhuận cho cổ đông. Điều mà luật ghi ra khá là khác nhau: Trách nhiệm pháp lý của nhà quản lý là phục vụ cho lợi ích của cổ đông và doanh nghiệp. Đó là một sự ủy thác rất rộng và luật cũng cho phép các nhà quản lý một sự linh hoạt khá lớn để theo đuổi trách nhiệm đó.

Cuộc đối thoại gần đây giữa CEO của Apple, Tim Cook, và một cổ đông là một ví dụ thực tế về trách nhiệm pháp lý của nhà quản lý. Cổ đông này đặt vấn đề với Tim Cook về chương trình năng lượng tái tạo của Apple và yêu cầu Apple chỉ nên theo đuổi mục tiêu nếu chương trình này đem lại lợi nhuận. Với một thái độ nổi giận hiếm có, Cook đáp trả rằng Apple đã thực hiện nhiều dự án bởi vì tính hợp lý và đúng đắn – "Khi chúng tôi sản xuất thiết bị cho người mù, tôi không màng đến lợi nhuận đầu tư là bao nhiêu." – Cook nói. – "Nếu anh muốn tôi làm những thứ chỉ vì mục đích lợi nhuận, anh nên bán cổ phiếu của mình đi là vừa."

Ở Mỹ, những quy định liên quan đến doanh nghiệp cho phép các nhà quản lý và ban giám đốc quyền tự quyết khá rộng trong việc thiết lập mục tiêu mà doanh nghiệp theo đuổi – miễn là động cơ của họ không bị xung đột với quyền lợi của quốc gia và cho thấy

doanh nghiệp đã nỗ lực để đưa ra những quyết định có cân nhắc. Bên cạnh đó, ba mươi tiểu bang cũng đã thông qua những điều luật cho phép doanh nghiệp được quyền ưu tiên xem xét lợi ích của các nhóm khác chứ không chỉ riêng nhóm cổ đông. Viện Luật Pháp của Hoa Kỳ nêu rõ các nhà quản lý có đủ quyền tự do để hy sinh lợi nhuận nhằm tránh thi hành những hoạt động có thể gây tổn hại cho nhân viên, nhà cung cấp, cộng đồng và những nhóm khác.

Những lý lẽ về việc tối đa hóa lợi ích, thật ra là những điều mang tính thực dụng và cụ thể. Những lý lẽ đó khá đơn giản, rõ ràng và cũng là những tiêu chuẩn hữu dụng trong việc ra quyết định hằng ngày trong môi trường kinh doanh của thị trường cạnh tranh và tuân thủ luật pháp. Trong những hoàn cảnh này, suy nghĩ dựa trên lợi ích lâu dài và lợi nhuận ngắn hạn là một cách để sử dụng nguồn lực xã hội theo cách tốt nhất. Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh, lợi nhuận cao có thể là điều rất quan trọng để doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Nhưng hãy lưu ý rằng trách nhiệm tìm kiếm lợi nhuận không được xung đột hoặc thay thế những trách nhiệm cơ bản của con người. Nhà quản lý phải hết sức cẩn trọng để không vì trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp mà phớt lờ trách nhiệm cơ bản của con người. Đó là lý do tại sao khi đối mặt với vùng xám và để hiểu rõ trách nhiệm cơ bản của con người, chúng ta không thể không quan tâm đến yếu tố kinh tế và nhìn xa hơn những trách nhiệm kinh tế đó.

Dựa trên trách nhiệm với cổ đông

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu suy nghĩ dựa trên trách nhiệm đối với cổ đông? Đây là một chọn lựa truyền thống, chỉ tập trung vào lợi ích của cổ đông. Tuy nhiên, quan điểm mà chúng ta đang thảo luận chính là phải có trách nhiệm với những nhóm khác nữa, chứ không chỉ có cổ đông, bao gồm khách hàng, nhân viên, đối tác, chính phủ và cộng đồng nơi doanh nghiệp đang hoạt động.

Liệu chỉ dựa vào trách nhiệm với cổ đông có phải là cách đúng hay không? Câu trả lời chắc chắn là không. Quan điểm của cổ đông rất có giá trị và quan trọng – được đánh giá như là những chỉ dẫn mạnh mẽ và thực dụng để thu hẹp những âu lo về lợi nhuận của doanh nghiệp – giúp cho nhà quản lý cân nhắc cẩn trọng, có trách nhiệm và chiến lược về lợi ích của tất cả các nhóm liên quan đến lợi ích của doanh nghiệp. Những quan điểm của cổ đông cũng thúc đẩy nhà quản lý phát triển những kế hoạch hợp lý để duy trì mối quan hệ với các nhóm này. Tuy nhiên, quan điểm của cổ đông cũng có hai vấn đề gay go cần phải thảo luận.

Đầu tiên, những quan điểm đó quá tổng quát – chỉ cho biết chúng ta phải chú ý đến trách nhiệm của mình với cổ đông mà không nói rõ là cần làm những gì – không nói rõ nhóm nào có ưu tiên cao hơn, hoặc những trách nhiệm nào nhà quản lý và doanh nghiệp phải ưu tiên cho nhóm có ưu tiên cao hơn? Cổ đông có thể giúp cho nhà quản lý đi đúng hướng, nhận ra tầm quan trọng của những nhóm khác, hiểu được sức mạnh của họ, những điều họ quan tâm và trách nhiệm của chúng ta với họ, nhưng lại không nói rõ vấn đề nào là ưu tiên.

Vấn đề thứ hai, cũng chính vì quan điểm của cổ đông mang tính chung chung nên vô hình trung tạo ra cho nhà quản lý một sự tập trung thiên lệch về những nhóm có ảnh hưởng lớn, thân quen, đặc biệt là những nhóm có lợi ích kinh tế và ảnh hưởng chính trị. Đây thật sự là một mối hiểm họa có thật chứ không chỉ nằm trên sách vở. Aaron Feuerstein, ông chủ nhà máy Malden Mills, đã bị rơi vào cái bẫy này. Ông ấy đã quá tập trung vào những lợi ích nhìn thấy được trước mắt của nhóm cổ đông có mối quan hệ lâu dài với mình mà xem nhẹ những trách nhiệm lâu dài với họ. Ông ấy đã quyết định chăm lo cho nhóm công nhân nhà máy ở Malden Mills nhưng đó chỉ là trách nhiệm ngắn hạn. Ở Malden Mills, hay bất cứ nơi đâu ở Mỹ, hay bất cứ nơi nào trên thế giới, không ai có thể giúp cho những công nhân này được hưởng lợi về lâu dài, ngoại trừ việc Feuerstein suy nghĩ cặn kẽ và tái cấu trúc lại Malden Mills để đem lại cho họ công việc ổn định lâu dài trong những năm tiếp theo.

Nếu quá tập trung vào những nhóm có tầm ảnh hưởng lớn hoặc quá quen thuộc với mình, nhà quản lý rất dễ không chú ý đến những cơ hội lâu dài và bỏ sót những trách nhiệm hợp lý đối với các nhóm bị đánh giá là không quan trọng và không có tầm ảnh hưởng chính trị. Họ quá ân cần với những nhóm mà họ muốn duy trì trong quá khứ hơn là suy nghĩ đến tương lai. Quyển sách *The Future and Its Enemies* đã mô tả rất rõ vấn đề này. Câu hỏi khá cơ bản ở đây chính là: "Ai là người đại diện cho tương lai? Ai là đại diện cho quyền lợi của những nhóm nhỏ hoặc nhóm chưa hình thành?". Những doanh nghiệp lớn và các ngành lớn thường có nhiều mối quan hệ với thế giới chính trị mà các doanh nghiệp nhỏ không có.

May thay, Jim Mullen đã tránh mối nguy từ cổ đông. Khá nhiều nhóm có lợi ích liên quan đến quyết định của ông ấy trong vấn đề thuốc Tysabri. Vì thế, Mullen nên tập trung vào những người đại diện và đưa ra một kế hoạch phục vụ cho lợi ích của cổ đông, nhân viên, cộng đồng, bệnh nhân, bác sĩ và các cơ quan chính phủ ở các

quốc gia có sử dụng thuốc Tysabri? Hoặc ông nên tập trung mạnh trách nhiệm của mình vào một nhóm duy nhất – đó là những bệnh nhân đã sử dụng thuốc Tysabri? Mullen đã không phớt lờ nhóm cổ đông của Biogen, nhưng ông ấy tập trung nhiều hơn vào trách nhiệm cơ bản của con người đối với những bệnh nhân sử dụng thuốc Tysabri. Trách nhiệm này lấn át tất cả những nhóm khác có lợi ích liên quan đến Biogen.

Đánh thức tiếng nói nội tâm

Khi đối mặt với vùng xám, làm thế nào chúng ta biết trách nhiệm cơ bản của con người là gì? Làm sao xác định được những trách nhiệm đó có ý nghĩa gì trong một hoàn cảnh cụ thể? Câu trả lời ngắn gọn là: hãy dựa vào tiếng nói nội tâm.

Ngày nay, khái niệm "tiếng nói nội tâm" dường như khá xa lạ nhưng thật ra đã tồn tại rất lâu và tạo được ấn tượng mạnh trong quá khứ. Dưới hình thức đơn giản nhất, khái niệm này là một dạng "độc thoại nội tâm". Trong một số tình huống, tiếng nói này cho chúng ta biết điều gì đó là sai lầm nghiêm trọng mà không thể phớt lờ, cần phải hành động. Tổng thống Truman đã lắng nghe tiếng nói nội tâm này khi ông nói rằng: "Tôi không thể chịu đựng nổi ý nghĩ giết những đứa trẻ vô tội", và sau đó yêu cầu ngưng sử dụng bom nguyên tử.

Để hiểu khái niệm "tiếng nói nội tâm" một cách cụ thể hơn, hãy nhớ lại quyết định trong vùng xám ở chương đầu tiên, về trường hợp của một nhân viên lâu năm nhưng mấy tháng gần đây cô ta tỏ ra sa sút trong công việc. Đây là một trường hợp có thật, tôi tạm gọi cô thư ký ấy là Kathy Thompson và sếp của cô là Alisha Wilson. Những nhà quản lý cấp dưới Wilson cùng quản lý công việc của Thompson tỏ ra rất giận dữ với sự sa sút của cô thư ký. Hầu hết họ đều muốn trả cô ấy về phòng nhân sự với mong muốn cô ấy bị đuổi việc. Wilson rất miễn cưỡng làm việc đó và cảm nhận được người thư ký Thompson này đang phải đấu tranh với vấn đề tâm lý hay bệnh tật gì đó. Đến một thời điểm, Wilson nói: "Tôi thật sự lo ngại rằng Thompson sẽ bị đuổi việc và gặp rắc rối trong cuộc sống sau đó".

Khi Wilson nói như thế, cô ấy đã lắng nghe tiếng nói nội tâm của mình. Wilson cho rằng cô và những người quản lý Thompson nhiều năm nay nợ cô thư ký này một sự quan tâm và sự đối xử đặc biệt. Wilson tin rằng họ phải có trách nhiệm nghiêm túc để giúp đỡ Thompson hơn là đẩy cô ấy về phòng nhân sự để thanh lý hợp đồng, cho cô ấy một khoản trợ cấp và một lá thư giới thiệu.

Cách đây hơn hai thế kỷ, nhà triết học, sử học người Anh, Edmund Burke đã đưa ra một định nghĩa cơ bản về tiếng nói nội tâm, đó là *một phản ứng của con người trong một hoàn cảnh mà trái tim thấu hiểu và sự đồng cảm được biểu hiện* . Định nghĩa của Burke mô tả chính xác phản ứng của Alisha Wilson đối với hoàn cảnh của Kathy Thompson. Đó là sự hợp nhất giữa cảm giác và lý trí, giữa trái tim và khối óc. Trái tim của Wilson – là phản ứng bản năng của một con người – nói cho cô ấy biết mình phải có trách nhiệm hợp lý đối với chế độ an sinh xã hội với người khác. Cô ấy nhìn thấy và lo sợ viễn cảnh Thompson phải "lang thang đầu đường xó chợ". Khi Wilson suy nghĩ về vấn đề này, cô ấy hiểu đây là khả năng hoàn toàn có thật, bởi vì vấn đề về sức khỏe và tâm lý của cô thư ký khá là nghiêm trọng. Wilson và các quản lý phải có trách nhiệm đặc biệt đối với Thompson, người không những đã làm việc với công ty lâu năm mà còn là một người bạn. Trong định nghĩa của Burke, sự đồng cảm của Wilson đã chấp nhận những gì trái tim cô ấy nói.

Hoàn cảnh nào mới có khả năng kích hoạt tiếng nói nội tâm của chúng ta? Không có một câu trả lời đầy đủ cho câu hỏi này; tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, như Alisha Wilson và Jim Mullen, hai trách nhiệm cơ bản của con người đang bị đe dọa.

Trách nhiệm thứ nhất tập trung vào quyền được sống mà không phải lo sợ, đau khổ và chịu đựng một cách vô ích. Tính chính đáng của quyền này đã quá rõ ràng. Về cơ bản, lý lẽ này không dính dáng gì đến vấn đề chính trị hay tư tưởng triết học cả, thay vào đó là sự bao phủ của góc nhìn nhân văn – chính sự đồng cảm và thấu hiểu những trải nghiệm cuộc sống sẽ cho chúng ta biết những hành động nào là sai trái, và chúng ta bị ràng buộc phải cố gắng tránh cho điều đó xảy ra đối với những người xung quanh. Đó là những điều gì? Stuart Hampshire, nhà triết học đương đại đã viết: "Tính xấu của con người chẳng có gì bí ẩn, hay do chủ quan, hoặc do văn hóa – xuất hiện ở mọi độ tuổi, mọi hoàn cảnh lịch sử và tồn tại trong cả bi kịch lẫn hư cấu: giết người, hủy hoại cuộc đời, bỏ tù, nô lệ, đói rách, nhục hình, vô gia cư, không bạn bè,... Ngăn chặn những tính xấu này xảy ra vẫn còn là một giả định trong mọi lý lẽ về đạo đức ở bất cứ nơi nào trên thế giới từ trước tới nay". Nói cách khác, tất cả chúng ta đều có một quyền cơ bản là không để cuộc đời của mình bị tước đoạt hay bị hủy hoại. Có nghĩa là các nhà quản lý có một trách nhiệm lớn: không hủy hoại hoặc đe dọa cuộc sống của người khác vì những quyết định của mình.

Trách nhiệm thứ hai khiến cho tiếng nói nội tâm được kích hoạt đó là trong những hoàn cảnh con người không được đối xử một

cách tôn trọng hay có đầy đủ phẩm giá mà lẽ ra họ đáng được hưởng. Như chúng ta đã thấy, trách nhiệm cơ bản này có nguồn gốc sâu xa từ tôn giáo trên khắp thế giới. Sau đó được gắn vào khái niệm cơ bản của dân chủ – khái niệm mà tất cả chúng ta đều hiểu và nhận được như nhau.

Những trách nhiệm này không được mô tả một cách chính xác và đầy đủ, cũng không có một lý lẽ về mặt triết lý nào buộc chúng ta phải tin vào những trách nhiệm này là đúng đắn. Nhưng cũng không có yếu tố nào cho phép các nhà quản lý có quyền phớt lờ những trách nhiệm này, hay tìm cách thay thế bằng những thứ khác. Trên thực tế, bởi vì hai trách nhiệm này cơ bản là không có giới hạn, vì thế các nhà quản lý phải làm việc vất vả hơn và suy nghĩ cẩn trọng hơn trong những trường hợp cụ thể.

Trường hợp thuốc Tysabri cho thấy tầm quan trọng của hai trách nhiệm cơ bản này. Quyết định của Mullen rất rõ ràng – ai thật sự cần được điều trị bằng Tysabri, và khi nào họ nhận được thuốc. Ông ấy cũng đã xác định ai là người đang được điều trị bằng Tysabri, ai là người có thể hứng chịu nguy cơ bởi Tysabri. Tất cả những thông tin này cho phép Mullen xác định được trách nhiệm rất rõ ràng là tập trung vào sự an toàn của bệnh nhân. Trách nhiệm này lấn át mọi trách nhiệm với cổ đông của Biogen và các nhóm khác. Các bệnh nhân đang sử dụng thuốc Tysabri cũng có quyền được đối xử bằng sự tôn trọng và tự quyết. Có nghĩa là Mullen và Biogen có trách nhiệm phải nói sự thật, đầy đủ và chính xác nhất những gì họ biết về cơ hội và nguy cơ của Tysabri.

Tấn công vào những trở ngại

Nói "Hãy dựa vào tiếng nói nội tâm của mình" thì thật dễ dàng, nhưng trên thực tế có thể sẽ không dễ nếu đối mặt với những áp lực thật sự. Vì vậy, nhất thiết phải theo quy trình như đã đề cập trong chương 2 về những hệ quả chung. Để đánh thức được trí tưởng tượng đạo lý, cần phải qua hai bước. Bước thứ nhất là phải *nhận diện được những chướng ngại* ngăn cản trí tượng tưởng đạo lý của mình. Bước thứ hai là cần phải *làm việc tích cực với những người khác* để cùng nhau hiểu được tiếng nói nội tâm đã nói gì với chúng ta.

Những chướng ngại đó là gì và ảnh hưởng ra sao đến chúng ta? Câu trả lời đến từ một người rất thú vị: nhà kinh tế học Adam Smith. Mặc dù ông ấy rất nổi tiếng trong việc hệ thống hóa một số lý thuyết kinh tế cơ bản, ví dụ như tư tưởng Bàn tay Vô hình trong nền kinh tế thị trường, Smith vẫn là một nhà tư tưởng lớn về

nhân văn. Quyển sách nổi tiếng nhất của Smith về kinh tế là *The Wealth of Nations* , nhưng những nghiên cứu của ông về triết học mới thật sự ấn tượng và được ghi lại trong quyển *The Theory of Moral Sentiments* .

Trong đó, Smith dành hẳn một chương để bàn luận về việc con người thường phản ứng với những tin tức về thảm họa, tai ương xảy ra ở một nơi nào đó trên thế giới. Điều thú vị là những gì ông viết ra cách đây hơn hai trăm năm lại diễn ra chính xác vào thời điểm bây giờ. Smith giả định có một trận động đất ở Trung Quốc giết chết hết tất cả mọi người ở đó. Sau đó, Smith phác họa những phản ứng tức thì của những người đang ở châu Âu. Đầu tiên, có một người bày tỏ mạnh mẽ sự tiếc nuối cho những người không may, anh ấy bắt đầu than thở về sự tạm bợ của cuộc đời, sự phù phiếm của công việc, tất cả đều có thể bị hủy diệt trong phút chốc.

Phản ứng này chỉ kéo dài chốc lát, sau đó những người bạn châu Âu đồng cảm kia sẽ làm gì? Smith viết tiếp: "Khi mọi triết lý đẹp đẽ qua đi, khi tất cả những tình cảm nhân văn đã được giãi bày, anh ấy lại tiếp tục theo đuổi công việc của mình hoặc những niềm vui riêng, tận hưởng kỳ nghỉ và những thú tiêu khiển của mình,... giống như chưa từng có việc gì xảy ra". Adam Smith, một nhà quan sát sắc sảo về những hành vi tình cảm của con người, cho chúng ta thấy tất cả đều khá quen thuộc: tiếng nói nội tâm trỗi dậy nhanh chóng bằng sự cảm thông với những người Trung Quốc không may và rồi cũng nhanh chóng lụi tàn.

Điều gì khiến cho tiếng nói nội tâm của chúng ta trở nên quá mong manh? Đối với nhà quản lý, một yếu tố dễ dàng nhìn thấy nhất đó là sự bận rộn. Thực chất, công việc của nhà quản lý có thể được ví như là sợi đai băng chuyền trong các dây chuyền sản xuất tự động, luôn luôn mang đến hết việc này đến việc khác. Vài công việc có tầm quan trọng, một vài việc không quan trọng lắm, nhiều thứ khác thật là hỗn độn và phức tạp, và hầu hết mọi việc đều phải xử lý nhanh chóng để có thể chuyển sang việc khác. Công việc hằng ngày ở công ty cũng là một chướng ngại đối với tiếng nói nội tâm của chúng ta. Hầu như chúng ta không nghĩ ngợi nhiều về công việc hằng ngày, thay vào đó gần như là làm việc theo thói quen, quy trình đã vạch sẵn. Trong trường hợp của Kathy Thompson, quy trình đã vạch sẵn chính là gửi trả cô thư ký Thompson về phòng nhân sự.

Một chướng ngại khác chắc sẽ làm chúng ta ngạc nhiên, đó chính là sự thành công. Cách đây nhiều năm, một người quản lý có dịp nhìn lại sự nghiệp của mình ở New York. Khi đó, anh ấy khởi sự là

một nhân viên với đồng lương thấp và phải đi làm bằng xe buýt. Về sau khi đạt đến đỉnh cao sự nghiệp, anh ấy lái chiếc limousine đi làm và sử dụng thang máy dành riêng để lên tầng thượng uống cà phê. Cứ mỗi lần thăng chức, anh ấy lại tách bản thân mình càng ngày càng xa với cuộc sống của mọi người xung quanh. Cứ mỗi bước thăng tiến lại càng làm anh ấy thêm quyền lực và thành công, tất nhiên đi kèm những ảo tưởng.

Rủi thay, những hàng rào ngăn bản thân đến với tiếng nói nội tâm càng ngày càng xa, càng sâu, không chỉ bao gồm những thứ như sự bận rộn, công việc theo thói quen hằng ngày và những thành công làm ta bị mê hoặc, mà còn là bản chất con người chúng ta. Con người tiến hóa như những sinh vật bầy đàn. Chúng ta vạch ra ranh giới giữa "bản thân và người khác", giữa "người trong cuộc và ngoài cuộc" – nhưng ranh giới đó thường vô cùng mong manh. Theo bản năng, chúng ta yêu thương chính bản thân mình nhiều hơn tất cả. Vì thế, tiếng nói nội tâm của chúng ta cũng giống như một người mù không biết phương hướng. E.O. Wilson, một trong những nhà sinh vật học có tầm ảnh hưởng lớn trong thế kỷ 20 đã viết: "Vấn đề này vẫn còn đang tranh cãi trong bối cảnh sinh học hiện đại ngày nay. Sự đối kháng giữa bộ lạc này và bộ lạc kia đã ăn sâu vào trong máu loài người cho đến nay. Đó cũng chính là động lực tiến hóa và phát triển của chúng ta đến ngày nay". Xu hướng này đã làm lệch đi tiếng nói nội tâm trong bản thân chúng ta, như những gì Adam Smith quan sát ở một người châu Âu khi nghe tin dữ về người Trung Quốc.

Hãy hỏi điều gì là đáng ghét

Vậy thì làm sao để giải quyết những chướng ngại đó, nếu phải đối mặt với việc ra quyết định trong vùng xám mà không bỏ sót những trách nhiệm cơ bản? Thách thức ở đây chính là chúng ta có khả năng đặt bản thân vào người khác – một người ngoài cuộc hoặc chính nạn nhân, chứ không phải là người trong cuộc, hay người sẽ ra quyết định – hay không? Và một thách thức lớn hơn nữa đó là hiểu và cảm nhận được cảm giác, suy nghĩ của người khác – những người chịu tác động từ trách nhiệm cơ bản của người ra quyết định.

Một trong những cách thực tế nhất chính là dành thời gian trả lời một câu hỏi rất xưa cũ – được đúc kết bởi Hillel the Elder, một nhà triết học và thần học cổ. Một người đàn ông nói rằng anh ta sẽ cải đạo sang đạo Do Thái với một điều kiện: Hillel phải giảng giải bộ kinh Ngũ Thư – còn gọi là Torah, phần đầu của năm bộ kinh của Do Thái giáo, nhiều người cho rằng tương đương với kinh Cựu Ước

trong Kitô giáo – mà phải đứng bằng một chân. Hillel giải quyết thách thức này một cách dễ dàng. Ông ấy chỉ đơn giản nói với người đàn ông đó: "Cái gì mà anh căm ghét thì đừng làm điều đó với hàng xóm của mình. Đó chính là tinh thần của Torah. Phần còn lại chỉ là những chú giải thêm. Hãy nghiên cứu thêm đi".

Từ hay nhất và hấp dẫn nhất chính là "căm ghét". Hillel yêu cầu chú ý đến những điều mà chúng ta thật sự quan tâm, từ trong thâm tâm, nếu chúng ta ở trong hoàn cảnh của họ. Trên thực tế, điều này có nghĩa là tìm cách tự hỏi và hỏi những người khác suy nghĩ gì và cảm thấy thế nào nếu ở trong hoàn cảnh bị ảnh hưởng nặng nề vì quyết định của chúng ta. Thử tưởng tượng xem mình sẽ phản ứng thế nào nếu cha mẹ, con cái hoặc người mà chúng ta thương yêu rơi vào hoàn cảnh nguy hiểm? Nếu mình bị chứng đa xơ cứng (MS) hay viêm não PML, mình sẽ suy nghĩ thế nào? Điều mình mong muốn nhanh nhất là gì? Nếu con cái hoặc cha mẹ của mình bị MS thì sao? Hoặc giả sử sau khi dùng Tysabri bị viêm não PML thì sao? Trách nhiệm cơ bản nào mình nghĩ Jim Mullen và công ty Biogen phải gánh vác?

Một phiên bản tương tự những chỉ dẫn của Hillel là nguyên tắc được lưu hành ngày nay, gọi là Nguyên tắc Vàng: Đối xử với người như đối xử với chính mình. Ở phương Tây, hầu hết mọi người đều xem lời dạy này như là giáo lý của Kitô giáo. Nhưng Nguyên tắc Vàng này không mang đầy đủ ý nghĩa mà Hillel muốn chúng ta hỏi. Các nhà triết học cho rằng Nguyên tắc Vàng này là một phần nền tảng quan trọng của các lý thuyết về đạo đức học – không còn là của riêng Kitô giáo mà nhiều tôn giáo khác cũng sử dụng nguyên tắc này để giáo huấn. Ngày nay, chúng ta nghe những câu tương tự như vậy khá nhiều – như ngạn ngữ Mỹ có câu: "Hãy mang thử đôi giày của người khác".

Nếu chỉ xem nguyên tắc này như là một thứ giáo lý mà không phải là sự hiểu biết sâu sắc mang tính phổ quát, đó là một sai lầm nghiêm trọng. Câu hỏi của Hillel mang hàm ý súc tích và cụ thể hơn Nguyên tắc Vàng ở chỗ yêu cầu chúng ta tìm ra những điều mình ghét hay không thích, không muốn. Câu hỏi này cũng đã tồn tại qua hai thế kỷ bởi vì đã thúc trúng tiếng nói nội tâm đang ngủ quên trong mỗi chúng ta, kích thích sự suy nghĩ và cảm thông của chúng ta về những trải nghiệm của người khác như một cách thấu hiểu trách nhiệm cơ bản của mỗi con người trong những hoàn cảnh cụ thể.

Việc đặt câu hỏi này rất có giá trị, bởi vì đánh thức tiếng nói nội tâm quả là một việc khó khăn hơn chúng ta tưởng rất nhiều. Đó

cũng là lý do vì sao nên áp dụng quy trình, vì không đơn giản chỉ một hoặc hai câu hỏi là có thể đánh thức tiếng nói nội tâm. Đặc biệt, nó rất hữu ích cho các nhà quản lý và nhóm làm việc phải tìm cách thoát khỏi những thông tin nhiễu loạn trong doanh nghiệp và lắng nghe trực tiếp những người bị ảnh hưởng hoặc những người đại diện cho sự mất mát, đau khổ do quyết định của chúng ta gây ra. Trừ phi tìm ra được cách để giải quyết, bằng không có thể sẽ rơi vào trường hợp của Joseph Stalin mà chúng tôi sẽ đề cập trong chương cuối cùng. Khi đó, chúng ta càng làm khó cho mình và gây đau khổ cho người khác vì đã tập trung vào những dữ liệu thống kê sai.

Một cách tiếp cận khác nữa đó là yêu cầu ai đó đóng vai người ngoài cuộc hoặc nạn nhân, và đặt những câu hỏi thật sống động, đủ sức thuyết phục, để có thể nghe được ít nhất những phiên bản khác nhau về nhu cầu cơ bản của những người mà một quyết định trong vùng xám có ảnh hưởng đến họ. Cách tiếp cận này đôi khi được gọi là đóng vai "người thô lỗ" trong một buổi họp vì họ có thể nói thẳng thừng những điều họ nghĩ, rõ ràng và trực tiếp. Trong trường hợp của Kathy Thompson, Alisha Wilson đã đóng vai trò người thô lỗ đó khi cô hỏi thẳng những quản lý làm việc với mình rằng cô ấy lo ngại Thompson có thể bị cú sốc lớn khi bị đuổi việc và có thể Thompson sẽ kết thúc cả cuộc đời.

Tất cả những chiến thuật vừa rồi là cách để có thể trả lời cho câu hỏi thứ hai này một cách nghiêm túc. Đó là nhìn xa hơn những con số kinh tế, những cổ đông và làm việc theo quy trình để có thể đánh thức tiếng nói nội tâm của bản thân. Câu hỏi thứ hai này cho chúng ta biết: Đừng nghĩ về vị trí của mình trong xã hội hoặc trong doanh nghiệp mà loại trừ bản thân ra khỏi những trách nhiệm cơ bản. Đừng bị sa vào bẫy lợi ích, kinh nghiệm, đánh giá và thế giới quan của bản thân. Hãy làm mọi cách để thoát khỏi sự cầm tù của lòng ích kỷ. Hãy cùng với các đồng nghiệp làm việc cật lực để thử cảm nhận điều mà người trong cuộc, hay nạn nhân, cảm nhận.

Một sự khởi đầu tốt đẹp

Độc giả đã đi qua hai câu hỏi cơ bản mang tính nhân văn, một câu hỏi tập trung vào hệ quả và một câu hỏi tập trung vào trách nhiệm, những cách để vận dụng hai câu hỏi đó. Hai câu hỏi đó có giúp giải quyết vấn đề trong vùng xám hay chưa? Câu trả lời là hãy kiên nhẫn, chúng ta đã đi được một phần ba chặng đường và còn phải làm việc nhiều hơn nữa để hoàn thành các câu hỏi còn lại.

Chúng ta đã có được những điều cơ bản hữu ích của một bộ khung giúp ra quyết định tốt đối với những vấn đề trong vùng xám. Hai câu hỏi đầu tiên, thực ra, khuyên mọi người đừng nhanh chóng đâm đầu vào xử lý mọi việc khi khó khăn, mà nên dành thời gian làm việc với người khác và cân nhắc kỹ lưỡng. Cố gắng hiểu những hệ quả chung đầy đủ nhất có thể và suy nghĩ về trách nhiệm cơ bản của chúng ta dưới góc độ con người.

Để nhìn thấy được sự hữu dụng của hai câu hỏi này, cần phải đặt ra những tình huống phức tạp cụ thể. Ví dụ, các chính phủ có nên giám sát những cuộc điện thoại riêng tư và những giao tiếp trên Internet hay không? Những người ủng hộ việc giám sát tranh luận dựa trên hệ quả chung: họ muốn tránh những hoạt động khủng bố tàn nhẫn. Phía chống đối lại dựa trên những quyền cơ bản của con người, đặc biệt là quyền riêng tư. Cuộc tranh cãi về quản lý súng ở Mỹ cũng với những lập luận tương tự. Phía ủng hộ kiểm soát súng muốn nhấn mạnh về hậu quả mà những người vô tội phải gánh chịu khi những người không thích hợp sở hữu súng. Phía ngược lại thì nhấn mạnh vào quyền công dân mà Hiến pháp Mỹ đã quy định.

Hai câu hỏi đầu tiên này cũng giải thích những quyết định trong lịch sử, như quyết định của Tổng thống Truman về việc sử dụng bom nguyên tử tại Nhật. Sự thỏa hiệp của ngài giữa một bên là cứu những người lính đồng minh và một bên là hy sinh mạng sống của những trẻ em vô tội. Những nhà sử học vẫn tiếp tục tranh cãi về việc liệu sự thỏa hiệp của Truman là đúng hay sai. Có lẽ cuộc chiến vẫn có thể sẽ kết thúc mà không cần đến bom nguyên tử. Hoặc chỉ cần một quả bom thì quân Nhật đã có thể đầu hàng. Bất kỳ tình huống nào, hai câu hỏi đầu tiên này đã hé lộ những đặc điểm cơ bản trong tình huống mà Tổng thống Truman đương đầu.

Những ví dụ mà chúng ta đã đề cập cũng đã khá phức tạp và gây nhiều tranh cãi, một phần nào cho thấy những thỏa hiệp được thi hành trong những tình huống khó khăn. Hãy kết hợp cả hai câu hỏi, vì đôi khi hai câu hỏi này hoạt động như một cái phễu, tức là giúp bỏ bớt những chọn lựa nảy sinh hệ quả không mong muốn và những chọn lựa vi phạm những trách nhiệm cơ bản của con người.

Tuy nhiên, trong vùng xám, cần nhiều điều rõ ràng hơn về sự thỏa hiệp, chứ không đơn giản chỉ loại bỏ bớt những lựa chọn. Câu hỏi quan trọng là kế hoạch hành động nào hay chọn lựa nào mà chúng ta nên theo đuổi? Chúng ta cần một kế hoạch để cả nhóm,

cả phòng ban, hay đôi khi cả một doanh nghiệp, tham gia xử lý vấn đề đầy trách nhiệm và thành công. Có nghĩa là cần một viễn cảnh thực tế. Để hiểu khái niệm viễn cảnh thực tế là gì, chúng ta cùng nhau tìm hiểu một tư tưởng quan trọng và vượt thời gian của Niccolò Machiavelli.

4

Kế hoạch hành động nào phù hợp với tình hình thực tế?

Georges Frederic Doriot là một nhân vật xuất chúng. Ông sinh ra ở Pháp nhưng trở thành công dân Mỹ, dạy học ở Harvard Business School, phục vụ trong quân đội Mỹ với chức Thiếu tướng lữ đoàn trưởng trong Thế chiến thứ hai và sau đó tham gia phát triển một số cơ quan quân đội Mỹ, trong đó có Cơ quan Phát triển và Nghiên cứu Hoa Kỳ. Đây chính là công ty đầu tư mạo hiểm đầu tiên của Mỹ và Doriot được biết đến với biệt danh "cha đẻ của mô hình đầu tư mạo hiểm". Ông cũng rất nổi tiếng với triết lý thực dụng. Ví dụ, Doriot thường khuyên các nhà quản lý rằng: nếu phải chọn lựa giữa một bên là *chiến lược tuyệt vời với kế hoạch hành động tốt* và một bên là *chiến lược tốt với kế hoạch hành động tuyệt vời* thì nên chọn cái thứ hai.

Tóm lại, điều làm cho Doriot bận tâm là kế hoạch hoạt động ra sao. Ông từng nói: "Không có kế hoạch hành động, thế giới này vẫn chỉ là một ý tưởng mà thôi". Cách suy nghĩ này chính là tiền đề cho câu hỏi thứ ba mà chúng ta sẽ bàn đến trong chương này. Câu hỏi là: "Kế hoạch hành động nào phù hợp với tình hình thực tế?". Tất nhiên, câu hỏi này hoàn toàn không làm cho các nhà quản lý ngạc nhiên, ngoại trừ vế thứ hai của câu hỏi "phù hợp với tình hình thực tế". Đó cũng chính là những lời nhắc nhở của Niccolò Machiavelli. Đó cũng là cách nói của ông với các nhà lãnh đạo đang đối mặt với những quyết định khó khăn – trên hết mọi thứ – phải thực tế và thực dụng, chứ không nên bị những lý tưởng bóng bẩy làm méo mó suy nghĩ của mình.

Machiavelli dường như là một chọn lựa hơi kỳ quặc cho quan điểm nhân văn về vấn đề ra quyết định khó khăn. Thực chất, ông ấy là một nhà nhân văn, tuy nhiên những ý tưởng của ông hầu

hết đều gai góc. Machiavelli sống ở Florence, Ý, vào cuối thời kỳ Phục hưng và phục vụ cho chính phủ Medici như là một quan chức cấp cao, vì thế ông thông thạo chính trị và thuật quản trị. Ông cũng là một cây viết lách, và quyển sách về lãnh đạo chính trị mang tên *The Prince* hiện nay vẫn còn được đọc và bàn luận nhiều – cũng như lên án khá nhiều.

Machiavelli là người rất nổi tiếng với câu nói: "Kết quả biện minh cho phương tiện" và ông tin rằng phương tiện có thể bị giả dối, phản bội, có thể ví như một ly rượu độc hay một con dao đâm vào sườn. Nhà sử học người Anh, Thomas Babington Macaulay bắt đầu nghiên cứu những tư tưởng của Machiavelli bằng lời cảnh báo: "Chúng ta hồ nghi liệu có phải bất cứ một tên tuổi nào trong lịch sử văn chương được đánh giá là quá ghê tởm qua tính khí và ngòi bút của họ cũng nên được xem xét kỹ càng hay không".

Vì vậy có nên đặt Machiavelli cùng với các tên tuổi như John Stuart Mill, Khổng Tử, Aristotle, hay Thomas Jefferson hay không? Làm thế nào một người bị đánh giá là "kẻ vô lại" trong lịch sử lại được sử dụng để giúp ra quyết định hữu hiệu và có trách nhiệm? Câu hỏi này có vẻ nghiêm trọng quá, nên thử đặt một câu hỏi khác: "Ngày nay có ai biết tên tuổi của Machiavelli hay không?". Có nhất thiết phải nghe tất cả những gì ông ấy nói để áp dụng trong cuộc sống? Những quan sát của ông ấy đã nổi tiếng cách đây hơn năm trăm năm. Tất cả những người cổ đại – Hy Lạp, La Mã và Trung Quốc – đều hiểu những người tham quyền lực, khôn khéo và vô lương tâm vẫn có thể thành công trong cuộc đời. Nhưng phải công nhận một vài người thành công bởi vì họ khá thông minh, làm việc chăm chỉ và có chút vận may.

Machiavelli sẽ cho chúng ta biết thêm nhiều điều hơn nữa. Đó là lý do những tư tưởng của ông vẫn có giá trị hàng thế kỷ nay. Vậy thì ông ấy đã đóng góp gì cho những cuộc tranh cãi dai dẳng về quyền lực, ra quyết định và trách nhiệm? Và ông ấy đã khuyên các nhà quản lý làm gì trong vùng xám?

Thế giới hiện thực

Machiavelli tin rằng nếu có trách nhiệm nghiêm túc, phải tránh nhìn thế giới theo cách chúng ta muốn. Phải mở to mắt và nhìn vào thực tế đang diễn ra như thế nào. Có nghĩa là Machiavelli can ngăn đừng chỉ dựa vào hai câu hỏi ở những chương trước bởi vì như vậy là quá lạc quan và ngây thơ. Câu hỏi đầu tiên yêu cầu đem đến điều tốt nhất cho tất cả mọi người. Câu hỏi thứ hai nhấn mạnh vào trách nhiệm của chúng ta. Trong một thế giới ổn định,

có thể dự đoán được và hiền hòa, những điều vừa nói có thể cũng ổn, nhưng… đó không phải là thế giới mà chúng ta đang sống.

Trong thế giới thật chúng ta đang sống, Machiavelli nhìn thấy có ba đặc điểm. Thứ nhất là khó lường – kế hoạch tốt đôi khi trở nên tồi tệ, và kế hoạch tồi đôi khi lại hiệu quả. Thứ hai, thế giới là một nơi gồ ghề, không hiền hòa. Hầu hết mọi việc đều vượt ngoài vòng kiểm soát của chúng ta. Các nhà lãnh đạo thường không có nhiều tự do, hạn chế về nguồn lực, khó tránh khỏi những chọn lựa gây đau đớn cho người khác. Thứ ba, thế giới này quá nhiều điều mạo hiểm và nguy hiểm, bởi vì thế giới được hình thành từ những con người và nhóm người theo đuổi những lợi ích riêng. Trong một thế giới như thế, Machiavelli cảnh báo: "Bất kỳ ai cứ luôn khăng khăng mình là người tốt, làm việc tốt, thì chắc chắn trước sau gì cũng bị nhiều người không tốt hãm hại".

Đó là một bức tranh đáng lo ngại nhưng lại mô tả những hoàn cảnh mà hầu hết các nhà quản lý đều đã trải nghiệm. Chúng ta hãy cùng nhau xem qua một câu chuyện đã xảy ra cách đây nhiều năm về một người quản lý hai mươi bảy tuổi tại một công ty bán lẻ trực tuyến tên là Becky Friedman. Dưới áp lực của công ty, Friedman buộc phải thay đổi cách đánh giá công việc của bộ phận cô ấy. Friedman phụ trách một nhóm nhân viên chừng mười bốn người rất năng động và có hiệu suất làm việc khá tốt, chủ yếu chịu trách nhiệm kinh doanh quần áo thời trang trực tuyến. Hầu như nhóm làm việc khá căng thẳng dưới áp lực doanh số từ phía trên, ngoại trừ một người, Terry Fletcher.

Fletcher được tuyển vào khi công ty đang phát triển rất nhanh và có viễn cảnh khá tốt. Anh ấy cũng là bạn thân của nhiều quản lý cấp cao và cũng từng dạy lặn cho một vài người quản lý. Thật ra, lúc phỏng vấn xin việc, Fletcher không đạt nhưng do mối quan hệ nên anh ấy được nhận vào làm. Người tiền nhiệm của Friedman đánh giá anh ấy đạt 3,5 trong thang điểm 5 của công ty. Có nghĩa là Fletcher làm việc không tồi, trên mức trung bình, nhưng cũng có thể hiểu quản lý cũ đã chọn cách đánh giá an toàn.

Khi Friedman kế nhiệm, cô đã cho Fletcher khá nhiều cơ hội để phát triển kỹ năng và đóng góp vào phòng ban của cô, nhưng không có gì đạt như mong muốn. Hầu hết mọi người còn lại trong nhóm đều khá vững về kiến thức sử dụng phần mềm hoặc kinh nghiệm về ngành quần áo thời trang và không có cách nào nhanh chóng giúp cho Fletcher bắt kịp họ.

Thế là Friedman quyết định đánh giá biểu hiện của Fletcher mà cô

nghĩ anh ấy đáng nhận được – 2,5 điểm – và đặt Fletcher vào tình trạng báo động PIP, tức là Performance Improvement Plan. Thật ra nhiều công ty vẫn áp dụng PIP, nhưng công ty của Friedman xem PIP như là một công cụ để sa thải nhân viên. Công việc của Fletcher bị giám sát rất kỹ càng trong suốt sáu tháng sau đó. Trong thời gian này, nếu Fletcher mắc một sai lầm nhỏ, anh ấy có thể bị nghỉ việc ngay lập tức. Mức điểm 2,5 và tình trạng PIP chính là bản án tử hình của công ty dành cho anh.

Khi nghe phong thanh về quyết định của Friedman, hai vị phó chủ tịch của công ty đã đến làm việc với cô. Sau khi nghe cô trình bày, họ hỏi: "Chuyện gì đã xảy ra? Cô có chắc là Fletcher đáng bị 2,5 điểm và vì sao trước đó anh ấy được 3,5 điểm?", và "Cô có thật sự biết chắc là mình đang làm gì không?". Khi Friedman cho họ biết đơn giản là Fletcher không đủ khả năng làm công việc này, họ đặt vấn đề có phải vấn đề thật sự là do khả năng quản lý của cô chứ không phải do khả năng của Fletcher. Sau buổi họp đó, Friedman vẫn không nghi ngờ gì về chính kiến khá mạnh mẽ của mình.

Cô ấy cũng không lo lắng gì cả. Fletcher lớn hơn cô mười lăm tuổi cũng là điều làm cho mối quan hệ của họ tỏ ra hơi gượng ép. Sau đó, Friedman nói: "Fletcher dường như không cân bằng được công việc, anh ấy có quá nhiều thứ phải làm trong cuộc sống và điều đó là không tốt". Cô biết Fletcher có một khẩu súng để trong xe vì thỉnh thoảng anh ấy cũng đi tập bắn sau giờ làm vào cuối tuần. Đối với Friedman, điểm tích cực duy nhất Fletcher có chính là anh ấy tự đánh giá mình ở khoảng 3 điểm, nghĩa là anh ấy cũng biết mình không được giỏi lắm.

Trường hợp của Friedman cũng không có gì đáng ngạc nhiên, theo tư tưởng của Machiavelli. Công ty của cô tự mô tả là theo trường phái "toàn những nhân tài làm việc" với tiêu chuẩn biểu hiện rất cao và tập trung cao độ vào nhu cầu khách hàng. Đó là những gì Friedman được huấn thị, điều mà bản thân cô cũng mong muốn khi cô gia nhập công ty này. Vì thế, Friedman nhìn thấy nhiều người mạnh mẽ trong công ty tự bản thân phấn đấu và chăm lo cho cả người khác, nỗ lực để ghi điểm và đặt áp lực lên các nhân viên khác để cùng tham gia cuộc chơi như mình. Kết quả là, cho dù Friedman muốn cho Fletcher thang điểm mà anh ấy xứng đáng có, chính kiến riêng của cô đã đẩy cô đi theo hướng ngược lại.

Về bản chất, câu hỏi thứ ba yêu cầu nhà quản lý khi đối mặt với vấn đề trong vùng xám cần phải nhận thức được hoàn cảnh thực

tế mà họ đang sống và làm việc: khó lường trước, gượng ép và thiên lệch theo áp lực của những cá nhân và tổ chức theo đuổi mục đích riêng của họ. Câu hỏi này muốn nhà quản lý có sự chuẩn bị kỹ lưỡng để thực hiện những gì cần thiết nhằm phục vụ những người bị lệ thuộc vào mình và bảo vệ họ, cũng như thúc đẩy để họ đạt được những mục tiêu riêng của họ nữa, chứ không phải chỉ riêng của doanh nghiệp hay tổ chức.

Bản chất con người, chủ nghĩa hiện thực và chủ nghĩa thực dụng

Câu hỏi thứ ba này, cũng giống hai câu hỏi trước, có thể dễ bị lạm dụng hoặc bị làm cho tầm thường đi. Lạm dụng xảy ra khi nhà quản lý diễn giải câu hỏi trở thành việc đi tìm những lợi ích ngắn hạn và quá hồn nhiên; trong khi bị làm cho tầm thường tức là làm giảm tính nhân văn của câu hỏi, thay vào đó là cổ xúy những toan tính nghi kỵ. Nhà văn Mỹ Mark Twain đã viết: "Mỗi người chúng ta được ví như là một mặt trăng, đều có bên sáng và bên tối, và không ai muốn phơi bày bên tối cho người khác xem". Hơn hai ngàn năm trước, nhà triết học La Mã, luật gia Marcus Tullius Cicero khuyên chúng ta: "Đừng tin ai cả trừ phi đó là những người bạn lâu năm với mình". Một cách ngôn đáng quan tâm khác, nhiều nhà văn cứ hay trích dẫn: "Đừng tin vào những gì chúng ta nghe, và chỉ tin phân nửa những gì chúng ta thấy". Đấy quả thật là những lời khuyên rất nhạy cảm và đôi khi khiến chúng ta ngờ vực, nhưng những câu nói đó không liên quan trực tiếp đến câu hỏi thứ ba đang bàn luận. Để nắm bắt thấu đáo câu hỏi thứ ba, cần phải hiểu sâu hơn ý nghĩa của từ "viễn cảnh thực dụng".

Câu hỏi thứ ba có nguồn gốc tư tưởng từ phương Tây lẫn phương Đông. Trên thực tế, nguồn gốc của quan điểm này có thể được mở rộng xa hơn cả hai câu hỏi trước về hệ quả chung và trách nhiệm cơ bản của con người. Về bản chất, câu hỏi thứ ba yêu cầu suy nghĩ về bản chất của con người: "Tốt hay xấu chiếm ưu thế?".

Machiavelli không đưa ra nhận định gì về mối liên hệ giữa bản chất con người và hai ngành khoa học – sinh học và tiến hóa. Nhưng trong sâu thẳm, câu hỏi thứ ba hoàn toàn có dính dáng đến những nghiên cứu của hai ngành khoa học này. Như chúng ta đã thấy, loài người tiến hóa cùng với bản năng hợp tác và điều này cho phép một số nhóm loài vượt qua sự diệt chủng để tồn tại, nhưng con người vẫn mang trong máu những yếu tố vị kỷ. Nhà thơ Alfred Tennyson tóm lược ý này trong câu: "Bản năng là sự tàn nhẫn, hoang dại và ganh đua". Nói cách khác, chúng ta là một loài sinh ra để hợp tác, nhưng cũng là những kẻ sát nhân. Theo các

nhà nhân chủng học, động lực phát triển của các loài linh trưởng và con người là thâu tóm quyền lực, thống trị và chiếm đoạt. Một vấn đề tương tự chính là khuynh hướng: hầu như tất cả loài người đều theo đuổi và bảo vệ lợi ích riêng của mình.

Ở một góc nhìn khác, tư tưởng của Machiavelli cũng cộng hưởng với những truyền thống của tôn giáo một cách bất ngờ và thú vị. Trong quyển *The Prince* đã nhắc đến ở trên, về cơ bản là vô thần, hầu như chỉ nói đến những tội lỗi, nguyên tắc tiên đoán hay sự chuộc tội. Tuy nhiên, quan điểm của Machiavelli về bản chất con người hoàn toàn nhất quán với quan điểm tôn giáo đã tồn tại từ xa xưa: yếu mềm và dễ bị hư hỏng.

Mở đầu kinh Cựu Ước, Adam và Eva đã vi phạm luật Thiên Chúa và ăn trái cấm. Một trong những người con trai của họ là Gain đã phản bội, lọc lừa và giết chết người em trai Abel của mình. Và rồi những phiên bản về sau của Kinh Thánh tiếp tục mô tả những khuyết điểm, sự cố chấp, gian xảo và ác độc của cá nhân con người hay một nhóm người nào đó, từ người dân thường đến những kẻ cai trị – bất chấp những chỉ dụ rất rõ ràng và sắc luật cứng rắn của Đấng Toàn Năng Thiên Chúa. Các tôn giáo khác cũng cho thấy có cùng một quan điểm. Ví dụ, một trong những bài chỉ dụ cổ xưa của đạo Hindu nói rằng: "Bởi vì con người là sự trải nghiệm không ngừng của sự phân mảnh, cô lập và cô đơn, vì thế thế giới này bị chìm đắm trong những điều khó hiểu của tội ác, xung đột và căm thù".

Những quyển sách cổ xưa cũng đưa ra những nhận định tương tự, chẳng hạn như quyển sách nổi tiếng dạy về thuật điều binh khiển tướng của Tôn Tử viết vào khoảng năm trăm năm trước Công nguyên. Tôn Tử là một nhà triết học, vì thế ông có những suy nghĩ rất sâu sắc về bản chất con người và ông cũng là một vị tướng nên hiểu rất rõ những thách thức thực tế về thuật quản trị. Mặc dù là một binh thư, nhưng nhiều người cho rằng quyển sách là những ứng dụng vào cuộc đời rất hữu ích cho cả văn hóa Đông và Tây.

Tôn Tử nhìn thế giới như một trận chiến, nơi mà chiến thắng đòi hỏi phải nhìn thấy trước, phải có chiến thuật, ranh ma, khả năng điều chỉnh và tâm lý sắc sảo. Ông viết:

"Phải hết sức tinh vi, cho dù một điểm nhỏ không thể thấy. Phải hết sức bí mật, cho dù một tiếng động nhỏ. Như thế chúng ta mới nắm phần thắng trước kẻ thù. Dụng binh đánh giặc đều dựa trên sự dối trá lẫn nhau (Binh giả, quỷ đạo giã). Vì vậy, nếu có thể tấn công thì giả như không thể; muốn đánh giả như không muốn đánh; muốn hành

động ở gần nhưng giả như muốn hành động ở xa; khi chúng ta ở xa thì làm cho kẻ thù tưởng chúng ta đang ở gần. Tất cả là sự khôn khéo và bí mật để thủ thắng của nhà quân sự."

Nếu tìm hiểu các nhà tư tưởng mang tính thực tế ở thời nay để đưa ra những hình thái chính phủ tốt nhất, chúng ta thấy có sự tương đồng. Họ muốn có sự trong suốt, kiểm tra và cân bằng, quyền lực đối kháng và những cách khác để hạn chế các chính phủ lạm quyền. Với tư tưởng chủ nghĩa thực dụng của Machiavelli, họ cố gắng thiết lập những chính phủ để bảo vệ mọi người không bị xung đột với lợi ích của bản thân và chính phủ. Trên thực tế, họ vẫn không thể triệt tiêu được tính vị kỷ; tất cả những gì họ muốn làm chính là vạch ra con đường để mọi người đi theo mà thôi. Nhà triết học, sử gia người Ý ở thế kỷ 17, Giambattista Vico, viết: "Luật pháp nhằm để dẫn hướng cho con người cư xử tốt hơn trong xã hội loài người. Ba trong số các tật xấu của con người: hung ác, hám lợi và thèm muốn đi theo chúng ta suốt cuộc đời, đã tạo ra nhiều thành phần khác nhau trong xã hội – tướng lĩnh, thương gia, nhà cầm quyền. Ba thói xấu lớn nhất này đồng thời sẽ hủy diệt loài người và cũng tạo ra hạnh phúc cho những người khác".

Gần đây, có một dòng tư tưởng kết hợp từ ngành sinh học đương đại, tôn giáo, chính trị và quan điểm của Machiavelli, cho rằng: Hãy nhìn kỹ vào bản chất con người, thấy sao nói vậy, đừng lừa dối bản thân mình. Một số người xung quanh chúng ta tỏ ra ích kỷ, lý trí đến mức nhẫn tâm và luôn toan tính thiệt hơn. Họ đang ở trong cuộc chơi dành cho họ, và họ tỏ ra nguy hiểm bởi vì họ biết cách chơi như thế nào. Cũng có những người khác, cũng theo đuổi sự vị kỷ nhưng lại bằng một tầm nhìn thiển cận và áp dụng những phương cách vụng về, không hữu hiệu. Cuối cùng là những người có ít nhiều những đặc tính tốt và cố gắng làm những việc tốt. Ba loại người này – ranh ma láu cá; vớ vẩn thiếu bản lĩnh; và có thể tin tưởng – tất cả đều hiện diện xung quanh chúng ta, họ hành động, ganh đua, chen lấn, sắp đặt và xung đột. Đó chính là thế giới thật xung quanh ta.

Có lẽ, bàn bạc trong tư tưởng của Machiavelli, trong sâu thẳm nhất và cam go nhất, là sự hỗn độn, bất an và nguy hiểm xung quanh chúng ta. Vì thế mới có sự tồn tại của những loại trách nhiệm đặc biệt về tính nhân văn khi chúng ta phải ra một quyết định khó khăn. Nhà quản lý phải đối mặt với thực tế hỗn độn về bản chất con người. Nếu không thì rất dễ thất bại và làm tổn thương những người phụ thuộc vào quyết định của chúng ta.

Khi xử lý vấn đề trong vùng xám, chúng ta phải làm sao trả lời được câu hỏi: "Tôi có kế hoạch hành động thực tế không? Hay là tôi sẽ làm cho những người phụ thuộc vào tôi thất vọng?".

Machiavelli sẽ không quan tâm nếu chúng ta phớt lờ những lời dạy của ông ấy, chừng nào chúng ta còn sống một cuộc sống độc lập, riêng rẽ, không dính dáng đến bất cứ ai. Nhưng nếu bản thân có những trách nhiệm về vận mệnh hay cuộc đời của những người khác thì nhất thiết chúng ta phải nhìn thế giới bằng suy nghĩ thực tế những gì diễn ra, nơi có cả tốt lẫn xấu; những điều cao quý và những thứ tồi tệ; những thứ thăng hoa và những thứ bần tiện; những thứ gọn gàng và những mớ hỗn độn.

Hướng dẫn thực hành:Kiểm tra sức co giãn, linh động

Trong thực tế, khi đối mặt với vùng xám, nhìn thế giới bằng lăng kính thực tế là như thế nào? Trong trường hợp cô quản lý trẻ Friedman, người đang tìm cách xử lý vấn đề của anh nhân viên Fletcher và chịu áp lực từ cấp trên về vấn đề này, cách nhìn thế giới xung quanh có giúp được gì cho cô ấy không? Hãy cùng nhau trả lời câu hỏi này: "Kế hoạch hành động của chúng ta có độ co giãn như thế nào, và có biết lúc nào co lúc nào giãn hay không? Hay là quá cứng nhắc?".

Năm bước sau đây có thể giúp chúng ta trả lời câu hỏi này. Mỗi bước đều có nguồn gốc từ xa xưa dựa trên sự quan sát thế giới hiện thực và con người xung quanh – đó cũng là quan điểm của Machiavelli được ông xâu chuỗi lại một cách thông minh.

Vạch rõ đâu là quyền lực, đâu là quyền lợi

Phải suy nghĩ thật kỹ càng: "Ai cần gì, họ cần bao nhiêu và bản thân ta có quyền đáp ứng họ đến đâu?". Cho dù có thích hay không thích, hầu như chúng ta luôn bị bao vây bởi một trường lực giữa quyền lực và quyền lợi. Phải hiểu được trường lực này và cả thuận lợi, rủi ro do lực này tạo ra. Điều này giúp cho chúng ta đoán trước được "đường đi nước bước" của đối phương để có thể hồi đáp một cách hiệu quả. Ngoài ra, chúng ta còn đưa ra được một kế hoạch đủ linh hoạt cho hầu hết các khả năng có thể xảy ra.

Khi vạch rõ đâu là quyền lực và quyền lợi, phải suy nghĩ thật kỹ càng và thực tế về tư lợi của bản thân. Nếu không, kế hoạch đó sẽ không bao giờ tồn tại. Quản lý không phải là công việc của các thánh "tử vì đạo" – muốn cống hiến cho sự nghiệp thì trước tiên bản thân phải tồn tại lâu hơn – muốn tạo được ảnh hưởng lên

cuộc chơi thì ít nhất phải tham gia cuộc chơi. Machiavelli hiểu rõ quy luật này và mô tả một cách thẳng thừng: "Một người mà không có địa vị trong xã hội thì đến con chó ghẻ cũng không thèm sủa".

Trong trường hợp của Becky Friedman, phân tích này quá rõ ràng. Trên phương diện cá nhân, cô ấy thích và muốn giữ công việc này. Nhưng sếp của Friedman không chấp nhận Fletcher bị đánh giá yếu kém, và họ có thể gây khó khăn cho công việc của cô và bộ phận của cô ấy. Trong trường hợp xấu nhất, họ có thể buộc cô nghỉ việc.

Jim Mullen cũng bị bao vây bởi sự giằng xé giữa quyền lực và quyền lợi, nhưng phức tạp hơn trường hợp của Friedman nhiều. Chẳng hạn như, chỉ xem xét một yếu tố, đó là FDA, cơ quan đóng vai trò quan trọng trong bất cứ hành động nào của Mullen đối với thuốc Tysabri, và họ cũng có thể đưa ra các quy định liên quan đến hầu hết các hoạt động của công ty Biogen Idec. Về nguyên tắc, FDA là cơ quan độc lập, đóng vai trò trọng tài phân xử về độ an toàn của thực phẩm và dược phẩm dựa trên chứng cứ khoa học. Trên thực tế, FDA cũng là một bên tham gia vào cuộc cạnh tranh tài chính, phức tạp và mang đầy màu sắc chính trị. Họ cũng có những đối thủ rất mạnh và được tổ chức tốt. Một số người chỉ trích tin rằng FDA làm việc chậm chạp đối với một số thuốc mới ra thị trường. Người khác lại cho rằng FDA bị các công ty dược phẩm lớn chi phối. Trong hoàn cảnh gây tranh cãi của Tysabri, FDA cũng vừa bị vướng vào vụ việc đáng chê trách: vừa phê chuẩn và sau đó rút lại giấy phép của thuốc Vioxx chữa giảm đau cấp tính, khiến hàng trăm người thiệt mạng và gây ra một số chứng bệnh liên quan đến tim mạch nguy hiểm. Và tất nhiên, FDA muốn khôi phục lại danh tiếng.

Thêm nữa, Mullen biết rằng chẳng mấy chốc FDA cũng sẽ bị áp lực từ bệnh nhân, các gia đình bệnh nhân, các nhà làm luật, các dược sĩ và những người muốn thuốc Tysabri vẫn tiếp tục được lưu hành. Những nhóm người này muốn bệnh nhân bị chứng đa xơ cứng phải được điều trị tốt hơn. Các nhà đầu tư, đối thủ cạnh tranh, nhân viên công ty,... cũng có liên quan đến cách xử lý của Mullen. Vì thế, mỗi bước đi của Mullen giống như từng nước cờ tàn trên bàn cờ tướng – có thể giành chiến thắng và cũng có thể thua bất cứ lúc nào.

Trong hoàn cảnh như thế, hãy nhìn một cách thật chính xác vào quyền lực "cứng" mà mình và đối phương sẽ sử dụng. Trong trường hợp của Friedman, cô ấy nghĩ rằng sếp có thể đuổi việc

mình. Trong trường hợp của Mullen, quyền lực "cứng" bao gồm việc FDA có thể gây ra những điều tồi tệ cho công ty Biogen Idec. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, đối phương tinh vi đều dựa phần nhiều vào quyền lực "mềm". Họ hành động một cách khôn khéo và quanh co. Thay vì đe dọa, họ sử dụng các hành động xúi giục và dụ dỗ. Họ định hướng cảm giác, tạo áp lực và xui khiến. Đôi khi, quyền lực "mềm" còn là một nắm đấm sắt bọc nhung.

Phải nhũn nhặn, linh hoạt và biết tranh thủ cơ hội

Phần thứ hai này mô tả cách tư duy mạnh mẽ nhất để lao vào vùng đất mang đầy tính chính trị phức tạp và nguy hiểm. Machiavelli thường bị ví như là người hay chỉ trích nhưng thật ra không phải vậy. Người nào hay chỉ trích người khác đôi khi họ cũng chỉ trích đúng – giống như chiếc đồng hồ chết, ít nhất trong một ngày cũng đúng giờ được hai lần. Nhưng những người này thường để vuột mất cơ hội vì họ quá khắt khe và nhút nhát, có vẻ như chỉ ngồi chờ thảm họa tới mà thôi. Những kẻ lạc quan tếu cũng gặp vấn đề tương tự, đôi khi họ cũng nhận định đúng và mọi việc trở nên trơn tru, nhưng đa phần họ tự đâm đầu vào vách đá một cách bướng bỉnh hay bị cháy túi mà vẫn không biết vì sao.

Tóm lại, kế hoạch hành động phù hợp thực tế chính là suy nghĩ thật kỹ càng, linh động, và biết tranh thủ cơ hội. Để có khả năng linh hoạt trong hành động, chúng ta phải biết thích ứng với thời thế, kiên trì dò dẫm cả cơ hội và nguy hiểm. Kết quả trong tương lai không phải là bài toán cộng trừ giữa quyền lực và quyền lợi. Đó là kết quả của những giao thoa phức tạp thường rất khó đoán trước. Vì thế, chúng ta phải giữ sự chừng mực và hết sức khiêm tốn về những gì có thể hiểu và kiểm soát. Sự thông thái đằng sau câu hỏi thứ ba này chính là cái nhìn già dặn về cuộc đời mà nhà văn nổi tiếng thời Phục hưng Michel de Montaigne tổng kết lại bằng một câu khắc trên chiếc vòng đeo cổ của ông: "Tôi biết cái gì?".

Những nhà quản lý trong trường hợp của Kathy Thompson không biết vấn đề thật sự của cô ấy nằm ở đâu. Jim Mullen không biết hai trường hợp bị viêm não PML là sự trùng hợp gây thất kinh hay chỉ là phần nổi của tảng băng (cái chết do thuốc Tysabri gây ra). Becky Friedman biết sếp của cô muốn bảo vệ Terry Fletcher, nhưng không biết sự bảo vệ mãnh liệt tới mức độ nào, hoặc họ sẽ trả đũa cô như thế nào nếu cô sa thải Fletcher. Mỗi trường hợp mỗi vẻ khác nhau. Trong thực tế, đó là những trường hợp khác nhau của một đặc tính cơ bản trong công việc quản lý. Giáo sư của Harvard

Business School, C. Roland Christensen mô tả về sự linh hoạt của người quản lý như sau: "Nét độc nhất vô nhị của một nhà quản lý giỏi nằm ở khả năng dẫn dắt doanh nghiệp một cách hiệu quả khi họ không hoàn toàn hiểu hết sự phức tạp vốn có của doanh nghiệp đó; khả năng kiểm soát được những tác động của con người trong doanh nghiệp. Nhà quản lý phải đánh giá được những trách nhiệm cơ bản về những quyết định mình đưa ra trong bối cảnh cụ thể đối với tương lai rất khó đoán trước" .

Machiavelli và những nhà tư tưởng khác cũng tán đồng quan điểm này. Machiavelli so sánh vận mệnh của con người với một dòng sông. Cách đây hai mươi năm, có ai ngờ được Internet sẽ thay đổi tận gốc rễ cuộc sống và công việc của chúng ta đến thế này, và tạo ra muôn vàn cơ hội cho doanh nghiệp đến thế kia. Cách đây mười năm, chỉ có vài người nghĩ rằng một cuộc khủng hoảng tài chính sẽ đưa nền kinh tế thế giới đến bờ vực của một cuộc đại suy thoái nữa.

Cách giải quyết của Becky Friedman đối với Terry Fletcher là một ví dụ khá rõ ràng về chuyện con người và sự kiện đã "quấn chặt" với nhau như thế nào? Friedman quyết định có một buổi nói chuyện riêng với Fletcher. Cô ấy nói đã xác định rõ ràng là sẽ chấm cho Fletcher 2,5 điểm. Anh ta phản đối ngay tức thì và cho rằng như vậy là không công bằng. Sau đó, Friedman nói thêm sẽ không đưa anh ta vào "danh sách đen" theo dõi đặc biệt (PIP), vì như vậy sẽ làm mất mặt Fletcher. Cô đề nghị anh ta quan sát thật kỹ những đồng nghiệp xung quanh mới gia nhập gần đây, họ rất giỏi về kỹ thuật. Chắc Fletcher cũng không vui vẻ, hạnh phúc hay cảm thấy thành công khi đối diện với những người xung quanh như thế. Friedman đề nghị Fletcher cứ tiếp tục làm việc thêm vài tháng ở đây và chú ý tìm một công việc khác thích hợp hơn ở bộ phận khác hoặc ngay cả bên ngoài.

Friedman cảm thấy bất ngờ nhưng có một chút yên lòng khi Fletcher mỉm cười và thoải mái đồng ý với lời đề nghị của mình. Vài tuần sau đó, anh ta hỏi thăm một số vị trí trong công ty và một vài nơi bên ngoài. Không lâu sau đó, Fletcher đã tìm được việc ở một công ty khác.

Nếu may mắn, chúng ta sẽ dễ dàng tránh khỏi tất cả những rắc rối. Friedman đã làm vậy và cũng có chút may mắn. Như Machiavelli và một số nhà tư tưởng cổ điển nhận định, vận may đã mỉm cười với số phận của Friedman. Ngay cả một người bi quan hay yếm thế thâm căn cố đế cũng không dám thử cách làm của Friedman – chỉ có hai lựa chọn: hoặc làm theo những gì sếp cô

nói, hoặc đối mặt với việc bị mất việc. Một người lạc quan vô tư có thể sẽ mặc kệ những đe dọa từ cấp trên, bỏ qua cuộc nói chuyện riêng với Fletcher và cho luôn 2,5 điểm – tới đâu thì tới. May thay, Friedman là một người thực dụng, chuẩn bị cho mọi phương án có thể xảy ra và đủ linh hoạt để tận dụng những gì đang xảy ra để thay đổi phương án. Friedman không tài nào biết được liệu cách nói chuyện "tâm tình" với Fletcher có hiệu quả hay không? Nhưng khi thấy anh ta mỉm cười vui vẻ lúc Friedman đề nghị tìm một công việc khác, cô ấy đã an tâm. Friedman đã quan sát Fletcher thật kỹ càng, xem phản ứng của anh ta, và chộp lấy cơ hội, sau đó đưa ra đề xuất.

Hãy để cho quy trình ra quyết định linh hoạt và có thể thay đổi

Xác định những lực cản và dựa vào tư duy linh hoạt, tranh thủ cơ hội là các yếu tố quan trọng khi xử lý vấn đề khó trong vùng xám, nhưng quy trình ra quyết định cũng quan trọng, đôi khi là then chốt. Quy trình có nghĩa là quyết định ai sẽ làm việc chung với mình về một vấn đề nào đó và mọi người sẽ làm như thế nào. Nhưng lưu ý là câu hỏi thứ ba này có thể giúp cho chúng ta tránh được việc ra quyết định một cách quá vô tư. Đừng nhìn quy trình đơn giản như một phương pháp luận và máy móc như cách làm việc từng bước để thu thập thông tin rồi mới từ từ phân tích thông tin đó. Chúng ta cần một quy trình linh hoạt, có thể thích ứng và thay đổi tùy theo tình hình trước mắt diễn ra như thế nào, cơ hội bất ngờ nào xuất hiện và ngay cả những rủi ro bất ngờ lộ diện. Bước đầu tiên trong quy trình của Becky Friedman để dàn xếp với Fletcher chính là một ví dụ dễ hiểu. Cô bắt đầu bằng một cuộc nói chuyện nhún nhường, làm cho đối phương bất ngờ. Nếu thành công, tức là Fletcher chịu lắng nghe và trao đổi, Friedman sẽ "bóp cò". Còn nếu không, cô ấy sẽ chuyển sang phương án khác.

Trong những ngày sau khi nhận được tin về bệnh nhân viêm não PML chết nghi vấn là do thuốc Tysabri gây nên, Jim Mullen cũng đã tiếp cận cách tương tự, tất nhiên vấn đề này lớn hơn, không rõ ràng và dính dáng đến nhiều vấn đề xã hội, kinh doanh. Ông ấy đã chủ động thông báo vấn đề ngay tức thì cho FDA, các cơ quan hữu quan bên ngoài nước Mỹ, và ban giám đốc Biogen Idec. Sau đó, Jim Mullen cùng các đồng sự bỏ ra một tuần để tìm kiếm thông tin trên thế giới về bệnh viêm não PML nhằm hiểu tường tận tất cả những rủi ro mà các bệnh nhân PML gặp phải. Mullen không hề biết trước một tuần nỗ lực căng thẳng này có tìm ra được bằng chứng về mối liên hệ giữa loại thuốc mới và loại bệnh rất hiếm gặp này hay không? Nhưng cũng giống Friedman, Mullen quyết định học những gì có thể học.

Đến khi Mullen có nhiều thông tin về vấn đề này, ông ấy có thể xác định nhiều chọn lựa khác nhau. Cách tiếp cận này giúp tránh được những hành động vội vã có thể hủy hoại niềm tin vào thuốc Tysabri và gây ra nỗi lo sợ cho các bệnh nhân khác, dẫn đến thiệt hại cho công ty Biogen Idec. Điều này cũng giúp cho Mullen và đồng sự có thời gian đánh giá các khả năng khác nhau và các bước tương ứng tiếp theo cho công ty.

Sau đó, Jim Mullen đã khởi động một quy trình kéo dài hơn một năm. Sau một tuần thu thập thông tin, Mullen và các đồng sự đã quyết định tạm thời đình chỉ phân phối loại thuốc Tysabri chứ không triệu hồi thuốc ngay lập tức. Điều này cho phép công ty có cơ hội giới thiệu thuốc này trở lại thị trường tùy vào diễn biến của tình hình và các biện pháp bảo vệ bệnh nhân mà công ty có thể bổ sung khi dùng thuốc. Lệnh đình chỉ tạm thời này cũng phần nào làm yên lòng các bệnh nhân MS (đa xơ cứng), các bác sĩ, và xoa dịu các nghị sĩ quốc hội – những người vẫn mong muốn Tysabri có mặt trên thị trường phục vụ cho hàng triệu bệnh nhân MS khác.

Mullen đã khởi tạo một quy trình lâu dài và phức tạp với mục đích giúp cho Tysabri có thể quay lại thị trường. Quy trình này bao gồm các chuyên gia về bệnh đa xơ cứng và bệnh viêm não cấp PML trên khắp thế giới, giới chức làm luật về dược phẩm ở một số quốc gia, và một nhóm nghiên cứu kỹ các hồ sơ bệnh án của những người từng sử dụng thuốc Tysabri, và mở rộng đến một số bác sĩ đã từng chữa trị chứng đa xơ cứng, kể cả một số bệnh nhân của họ. Cuối cùng, Biogen đã có thể hình thành những chứng cứ khoa học để xác định được bệnh nhân MS nào có nguy cơ chuyển thành viêm não cấp PML và giúp cho các bác sĩ theo dõi họ chặt chẽ hơn.

Kết quả của quy trình này không được xem là lý tưởng. Cuối năm 2014, hơn 100.000 bệnh nhân sử dụng Tysabri nhưng gần 500 bệnh nhân bị chứng PML, hơn 100 người tử vong vì PML và nhiều người khác có một số chức năng của cơ thể bị liệt. Nhưng cũng thời gian đó, hàng trăm ngàn bệnh nhân MS lại được giảm đau đớn nhờ sử dụng Tysabri. Không ai có thể lường trước kết quả này chỉ trong vài tuần sau khi hai bệnh nhân MS tử vong vì PML. Vì thế một quy trình thật linh hoạt, được quản lý khá chặt chẽ là yếu tố quan trọng để giúp tìm ra cách tiếp cận mang tính thực tế và có thể chấp nhận được về mặt y học để giải quyết vấn đề nan giải này.

Sẵn sàng sử dụng quyền lực

Đôi khi các nhà quản lý phải đối mặt với điều mà Machiavelli gọi

là "điều bắt buộc". Đó là những trường hợp không cho chúng ta lựa chọn nào khác – nếu muốn giải quyết một vấn đề khó, nên thực hiện một cách có trách nhiệm và tránh được sự đau đớn giày vò. Sự linh hoạt, co giãn, trong trường hợp này, nên hiểu là tiến lên phía trước, mặc dù có chướng ngại rõ ràng và đôi khi cũng có thể hiểu là cần phải sử dụng quyền lực. Chúng ta phải khẳng định quyền lực và sử dụng sức mạnh mà đôi khi hơi cứng rắn, không cảm thấy thoải mái chút nào hoặc gây ra sự đau buồn cho bản thân.

Nếu Aaron Feuerstein quyết định sa thải một số công nhân và đóng cửa một số bộ phận của nhà máy dệt nhằm bảo vệ công việc cho những công nhân khác về lâu về dài, ông ấy có thể sẽ làm những người bị sa thải đau buồn. Có thể ông nên phá vỡ tính cách đôn hậu của mình từ trước đến nay và những cam kết với công nhân. Nhưng Feuerstein không thực hiện những bước đi khó khăn ấy. Thay vào đó, ông giữ cho "bàn tay của mình sạch sẽ" và kết quả thật là tai hại.

Becky Friedman đã sử dụng cách tiếp cận này với Fletcher. Mở đầu cuộc trò chuyện riêng, cô ấy nói với Fletcher một cách dứt khoát rằng sẽ chấm cho anh ta 2,5 điểm. Cô ấy cũng nhắc nhở Fletcher một cách rõ ràng về quyền hạn của mình khi đề cập đến việc quyết định không đưa anh ta vào danh sách quan sát đặc biệt PIP. Friedman không ngần ngại cho Fletcher hiểu mình là sếp của anh ấy. Cô không tỏ ra nao núng khi Fletcher phản đối và Friedman đã đưa ra một thông điệp rõ ràng rằng cô có đủ quyền hành để đưa ra quyết định về tương lai của Fletcher tại công ty, mặc cho mối quan hệ của anh ta với những "sếp lớn" trong công ty.

Nhưng sau đó Friedman không áp dụng bất kỳ một chiến thuật nào nữa cả. Cô ấy hiểu rằng sức mạnh quyền lực không nhất thiết phải là cái dùi cui và chúng ta có thể sử dụng quyền lực một cách mềm mại, uyển chuyển. Hãy lưu ý, Friedman khéo léo di chuyển giữa hai trạng thái "Tôi là sếp của anh" và "Tôi muốn giúp anh". Ví dụ, cô ấy nói rõ là có thể đưa Fletcher vào danh sách quan sát đặc biệt PIP nhưng đã không làm vậy vì sợ anh bị bẽ mặt. Sau đó, cô đề nghị Fletcher quan sát xung quanh để tự đánh giá về khả năng thành công của anh ấy. Fletcher nhận thức rất rõ ràng về tình trạng của mình, và Friedman cũng không ngần ngại nói rõ điều cô ấy muốn hoàn thành và tránh đối đầu với các sếp lớn hậu thuẫn cho Fletcher. Vì thế, Friedman cứ xen kẽ giữa tình bạn, hỗ trợ, tư vấn và nhắc nhở Fletcher về quyền lực của mình.

Mức độ nhận thức vấn đề rất quan trọng cho dù chúng ta chọn

cách sử dụng quyền lực như thế nào. Nếu muốn trở nên hiệu quả trong thế giới thực tế này, chúng ta phải đặt mình vào vị trí của đối phương mà suy nghĩ. Nhận thức không chỉ quan trọng ở thời điểm hiện tại mà còn kéo dài về sau khi người khác thuật lại những gì chúng ta đã nói và làm. Những lời bàn tán đó có thể làm cho uy tín, quyền lực của chúng ta mạnh lên hay giảm đi về sau. Tất nhiên, trong một thế giới lý tưởng và trong những tổ chức tốt nhất, vật chất luôn thống trị nhận thức. Nhưng trong thế giới thực tế, những điều chúng ta nói không quan trọng bằng những gì người khác nghe, nghĩ, cảm nhận và ghi nhớ.

Sử dụng quyền lực và kiểm soát nhận thức có thể khiến chúng ta không thấy thoải mái. Hầu hết mọi người không muốn làm việc trong một tổ chức có nhiều lời bàn tán như vậy. Tuy nhiên, đôi lúc chúng ta phải đối mặt với những hoàn cảnh như thế trong thế giới thực tế. Điều đó cũng có nghĩa là thỉnh thoảng nhà quản lý cũng phải sử dụng quyền lực.

Machiavelli cho rằng nhà quản lý phải thành thật, cởi mở và có đạo đức. Nhưng ông nói thêm, nếu muốn tồn tại, hiệu quả và làm tròn trách nhiệm, đôi khi phải làm những điều cần thiết. Nếu quá câu nệ, dè dặt, những ý định cao cả của chúng ta chỉ là sự đa cảm, ủy mị không hơn không kém và như thế thế giới này cứ xoay tròn không có gì thay đổi cả.

Đừng biện hộ cho bản thân

Phần hướng dẫn này là ngắn nhất nhưng lại quan trọng nhất cho các nhà quản lý. Câu hỏi thứ ba này có thể dễ dàng bị diễn giải sai, xem đó là một lời khuyên để xử lý mọi việc theo hướng an toàn cho bản thân, đi tắt và chỉ lo tìm con đường nào ngắn nhất để thoát thân khi đối mặt với khó khăn.

Câu nói nổi tiếng của Machiavelli: “Vận may ưu ái người có gan lớn” có thể được tìm thấy trong quyển *The Prince* . Gia đình Medici ở Florence, Ý, đã tạo ra mô hình ngân hàng quốc tế hiện đại, nhưng sự thật nằm ở tinh thần khởi nghiệp của thời kỳ Phục hưng chính là suy nghĩ lại, xây dựng lại và giúp cho các doanh nghiệp xưa cũ bùng nổ.

Chủ nghĩa hiện thực hoàn toàn trái ngược với chủ nghĩa định mệnh, không nên nói rằng chúng ta không thể làm gì hơn được nữa và nên chọn bên an toàn mà đứng để tránh rắc rối. Thay vào đó, phải đặt câu hỏi nếu suy nghĩ và hành động bền bỉ, tận tụy, sáng tạo và dấn thân, không sợ rủi ro nhưng sắc sảo, tinh khôn,

chúng ta sẽ được những gì. Ngay cả Becky Friedman hay Jim Mullen cũng không có bất kỳ sự bảo đảm nào rằng những nỗ lực của họ, sau nhiều tuần lễ, thậm chí vài năm, có mang lại kết quả gì không. Nhưng nếu không tiến lên phía trước một cách sắc sảo và thận trọng, họ sẽ không bao giờ thành công và thế giới này đã trở thành một nơi chốn nhỏ bé.

Công cụ thực hành thiết thực mỗi ngày

Chúng ta đã đi qua ba câu hỏi lớn: một nhấn mạnh về hệ quả thuần, một nói về trách nhiệm, và thứ ba là tính thực dụng. Mỗi câu hỏi đã được thời gian chứng minh. Ứng dụng ba câu hỏi này có giải quyết được vấn đề hay không? Câu trả lời là chúng ta đã có một khởi đầu tốt, nhưng chỉ khi chúng ta sử dụng ba câu hỏi này đúng cách, nhận ra được những gì ba câu hỏi này có thể làm và không thể làm được.

Ba câu hỏi này là công cụ để khởi động, cải thiện và làm cho đánh giá của nhà quản lý thêm sắc bén. Nhưng đấy không phải là loại công cụ chúng ta có thể tìm thấy trong các phòng thí nghiệm hiện đại kỹ thuật cao. Đây được xem là phương tiện tinh vi, chính xác được thiết kế cho các chuyên gia trong điều kiện làm việc được quản lý một cách chặt chẽ.

Những công cụ này nếu phối hợp cùng nhau sẽ cho kết quả tốt hơn. Ví dụ, Becky Friedman phải xem xét đến hệ quả thuần: "Giữ Fletcher lại có làm ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cả nhóm hay không?". Cô ấy còn xem xét đến trách nhiệm của mình: "Có thể tìm ra cách nào đó để đối xử với Fletcher một cách tôn trọng và giữ được lòng tự trọng cho anh ấy?". Và cuối cùng, Friedman phải nhìn nhận vấn đề ở khía cạnh thực dụng: "Làm sao để giải quyết sức ép thầm lặng từ cấp trên của cô?". Friedman cần cả ba công cụ để có thể hiểu đầy đủ những thách thức mà mình đang đối mặt.

Phối hợp ba công cụ với nhau cũng có thể giúp thu hẹp các chọn lựa và tập trung vào phân tích. Đây cũng là một cách phối hợp ba công cụ như cái phễu. Câu hỏi thứ nhất giúp loại bỏ một số chọn lựa bởi vì đó là bài toán so sánh giữa chi phí và lợi ích. Khi đặt câu hỏi thứ hai, có thể tiếp tục loại bỏ thêm vài chọn lựa nữa bằng bộ lọc "trách nhiệm" cơ bản, xem có thuộc trách nhiệm của chúng ta hay không. Và cuối cùng, câu hỏi thứ ba cũng sẽ loại thêm những chọn lựa còn lại bởi vì chúng không đáp ứng được yêu cầu về tính thực dụng trong thế giới hiện thực này.

Nếu không phối hợp ba câu hỏi thì chuyện gì sẽ xảy ra? Rủi ro đầu tiên chính là chúng ta sẽ bỏ sót những thứ quan trọng mà không hay biết. Sử dụng riêng lẻ từng công cụ có thể là chưa đủ, có thể sẽ dẫn đi sai hướng, hoặc liều lĩnh – ví dụ, sửa bất kỳ thứ gì trong nhà cũng dùng cây búa, đôi khi sẽ phá hỏng vật đó. Nếu chỉ tập trung vào hệ quả thuần, ta có thể xem nhẹ trách nhiệm của mình đối với người khác. Nhưng nếu chỉ cứ nhắm vào trách nhiệm, có nghĩa là ta cứ mặc cho hậu quả ra sao cũng được. Còn nếu chỉ nhắm vào tính thực dụng, vô tình vượt qua lằn ranh mỏng manh giữa sự hoài nghi, tính thực dụng và hiện thực bằng những hành vi mờ ám và tư lợi. Tóm lại, lý do rất quan trọng khi phối hợp cả ba câu hỏi là chúng sẽ giúp cân bằng, bù trừ và bổ sung cho nhau.

Nhưng cho dù có những thế mạnh này, ba công cụ trên vẫn chưa đủ. Đôi khi chúng sẽ gây ra xung đột trong định hướng khi bước ra khỏi vùng xám. Hệ quả thuần và trách nhiệm cơ bản có thể "choảng" nhau, và cả hai đều có thể xung đột với tính thực dụng của vấn đề. Ví dụ, Jim Mullen và Biogen có nên tập trung nhiều hơn vào sinh mạng và quyền lợi của bệnh nhân đa xơ cứng, hay quyền lợi và sinh mạng của bệnh nhân có nguy cơ bị PML không?

Nhận định tạm thời cho đến giờ phút này là ba câu hỏi đầu tiên quan trọng và hữu ích, giúp chúng ta xóa tan đi sự ảm đạm của màu xám xịt trước mắt. Nhưng chưa đủ. Để giải quyết rốt ráo vấn đề trong vùng xám, chúng ta phải đặt ra và trả lời thêm hai câu hỏi nữa.

5

Chúng ta là ai?

Năm 1956, William Whyte xuất bản quyển sách mang tên *The Organization Man* , một trong những nghiên cứu quan trọng về kinh doanh của cuối thế kỷ 20, nhưng những ý tưởng này vẫn tiếp tục được các thế hệ sau noi theo – hoặc bóp méo – khi bàn về mô hình một tổ chức. Quyển sách mô tả một cách thô ráp về cuộc sống của con người, chủ yếu là những người đàn ông, làm việc cả đời trong những công ty lớn định hình cả nền kinh tế Mỹ. Whyte mô tả họ chỉ là những chiếc bánh răng nhỏ xíu trong một cỗ máy khổng lồ. Vì thế, cuộc sống của họ đã bị bóp chặt, trống rỗng và kiệt sức.

Quyển sách mô tả sự đau khổ của đời sống thời đại doanh nghiệp, nhưng đó chính là bức tranh hiện thực. Tổ chức bao vây xung quanh chúng ta hầu như mọi lúc. Bắt đầu là gia đình, được xem là tổ chức lâu đời nhất trên thế gian. Rồi thì học tập, làm việc, vui chơi, thờ phụng, và mua sắm cũng ở trong một mô hình tổ chức nào đó. Vì thế, tất cả đều không thể tránh khỏi việc trở thành "con người của tổ chức".

Ngạn ngữ châu Phi có câu: "I am because we are". Nghĩa của câu này rất rộng, chứa đựng quan điểm của Whyte rằng tổ chức và cộng đồng hạn chế, trói buộc, làm suy yếu chúng ta. Câu nói đó cũng nhắc nhở rằng các tổ chức và cộng đồng cũng đã đem lại cho con người nhiều thứ – như những nhu cầu cơ bản, nhu cầu gặp gỡ và tạo ra các cơ hội. Nhưng câu nói đó còn nói lên được một điều quan trọng hơn: tổ chức và cộng đồng sẽ định nghĩa chúng ta là ai và định hướng chúng ta hành động như thế nào trong các tình huống quyết định.

Câu hỏi thứ tư này đòi hỏi các nhà quản lý khi đối mặt với những quyết định khó khăn phải nhìn nhận bản thân mình như là một

sợi tơ trong một mảnh vải – có nghĩa là phải đưa bản thân vào bối cảnh của cộng đồng. Điều đó cho phép họ có thể tìm ra những chọn lựa phù hợp để phản ánh hay diễn tả được giá trị, lợi ích của cộng đồng mà họ là một thành viên.

Nơi bí ẩn của ký ức

Để hiểu rõ câu hỏi thứ tư yêu cầu làm gì, cần phải thay đổi tư duy khác đi. Trong ba câu hỏi trước, mỗi câu được nêu lên trong ngữ cảnh cá nhân riêng lẻ, mỗi cá nhân là độc lập với nhau. Ba câu hỏi trước giả định: mỗi cá nhân có những hệ quả thuần riêng lẻ, có những trách nhiệm khác nhau và mỗi người đều theo đuổi các lợi ích riêng của chính mình – giống như quỹ đạo của trái banh bida, đánh bật các cá thể khác cản trở trên đường đi tới đích của trái banh. Tất nhiên, điều đó cũng là cách suy nghĩ tự nhiên bởi vì chúng ta hiểu bản thân mình hơn ai hết, có trải nghiệm trực tiếp về việc đưa ra quyết định là như thế nào.

Ngược lại, câu hỏi thứ tư đòi hỏi gạt bỏ cá nhân và sự tự trị sang một bên, đề cao khái niệm "con người là một sinh vật của xã hội". Các mối quan hệ đã nhấn chìm chúng ta vào những mạng lưới chằng chịt của kỳ vọng, cam kết, hành vi quen thuộc, những điều cấm kỵ và cả những khát vọng. Nói một cách nôm na, các mối quan hệ đó sẽ định nghĩa chúng ta là ai. Để hiểu rõ hơn, hãy cùng nhau tìm hiểu câu chuyện kinh điển dưới đây của William Godwin, tiểu thuyết gia thế kỷ 17.

Giả sử bạn đang thả bộ trên đường, rất thong thả và tận hưởng thời tiết dễ chịu. Bỗng ngửi thấy một mùi lạ và khi quay sang một góc đường, bạn thấy một tòa nhà đang bốc cháy. Rồi sau đó, bạn nhìn thấy ba đứa trẻ trong tòa nhà. Bạn nghĩ rằng có thể cứu được chúng mà không màng đến tính mạng nên bạn bắt đầu chạy về phía tòa nhà. Nhưng khi đến gần, bạn phát hiện còn một đứa nữa cũng ở trong tòa nhà đó nhưng đứng một mình ở phía khác, và đó chính là con của bạn. Ngọn lửa đang thổi bùng và bạn chỉ có thể vào và ra một lần mà thôi trước khi tòa nhà đổ sập xuống. Bạn sẽ làm gì bây giờ? Cứu ba đứa trẻ kia, hay cứu con của bạn?

Với ba câu hỏi trước, tất cả đều sẽ dẫn đến cùng một câu trả lời. Xét về hệ quả thuần, ba mạng nhiều hơn một mạng người. Xét về trách nhiệm cơ bản, tất cả những đứa trẻ đều có quyền sống như nhau, cho nên bạn sẽ có trách nhiệm nhiều hơn để chọn cứu ba đứa trẻ kia. Xét về mặt hiện thực đang diễn ra, cứu một đứa trẻ và cứu con của bạn cũng đều thực hiện được như nhau. Vì thế, với ba câu hỏi trên, câu trả lời là bạn nên cứu ba đứa trẻ kia và để con của

bạn "cho Chúa lo". Nhưng dường như có cái gì đó sai về luân lý ở đây.

Có người sẽ cho rằng nếu xét về hệ quả thuần, ai cũng nghĩ rằng nên đặt gia đình lên trên hết và xét về trách nhiệm, bản thân chúng ta phải có trách nhiệm với người trong nhà nhiều hơn những người khác. Cũng có thể lý luận rằng bạn không cần có trách nhiệm cứu bất kỳ đứa trẻ nào, vì thế bạn sẽ không áy náy khi chọn cứu con của mình. Trong tất cả mọi trường hợp, nhiều lý lẽ khác cũng được nêu ra chỉ nhằm để chứng minh hay biện hộ điều mà hầu hết bậc cha mẹ phải làm theo bản năng và không hề do dự: chạy ngay vào tòa nhà để cứu con mình.

Trên thực tế, dường như có điều gì đó không đúng đối với những người phải tìm ra lý do nào đó để bảo vệ người thân của mình. Những người đàn ông và phụ nữ trưởng thành lo lắng cho gia đình mình, chung thủy với bạn đời, và hy sinh cho người thân đều không cần lý do gì cả bởi vì trách nhiệm của họ hay bởi vì hành vi đó vượt xa hơn rất nhiều nếu xem xét ở khía cạnh hệ quả thuần đối với xã hội. Tính nhân văn thật sự của con người không thể đem ra cân đong đo đếm: "Hệ quả thuần là thế nào, hay nên ưu tiên trách nhiệm nào đây?". Đối với hầu hết mọi người, bảo vệ và chăm sóc con cái không chỉ là trách nhiệm mà còn là bản năng.

Vậy tại sao các mối quan hệ quan trọng đến như vậy? Một phần bởi vì các mối quan hệ tạo ra tiêu chuẩn và giá trị để dẫn hướng cho những quyết định của chúng ta. Ngoài ra, mối quan hệ còn định hình và tạo dựng nên tính cách, đem đến ý nghĩa, mục đích và cấu trúc cho cuộc sống của mỗi người. Nói cách khác, chúng ta bị gắn chặt từ bên trong tâm thức và không thể thoát ra khỏi các mối quan hệ xung quanh.

Các mối quan hệ tổ chức này có nguồn gốc sâu xa trong quá khứ, Abraham Lincoln gọi là "sự bí ẩn của ký ức", bao gồm nguồn cảm hứng chung của một tập thể hay cộng đồng cùng nhau trên một hành trình chung. Không thể xem các mối quan hệ này như là những công thức tính toán chính xác, như nhà toán học Blaise Pascal mô tả "trái tim có những lý do riêng mà lý trí không hề biết được".

Ở chương trước, có người chỉ trích Aaron Feuerstein vì những quyết định sai lầm sau thảm họa tại nhà máy Malden Mills, nhưng trong thâm tâm, nhiều người cũng ngưỡng mộ hành động của ông. Sau trận hỏa hoạn, một cuộc phỏng vấn trên đài truyền hình quốc gia cho thấy Feuerstein và người phụ trách nhà máy Malden

Mills trao đổi, chia sẻ với nhau một cách khá thông cảm và tôn trọng nhau. Những cuộc phỏng vấn với các nhân viên khác cũng cho thấy như thế, họ gọi Feuerstein là "người đáng kính" (mensch) – một từ cổ của người Do Thái để mô tả người mà họ vô cùng kính trọng. Đối với Feuerstein, cũng giống như cha ông ấy, nhà máy Malden Mills, công nhân và cộng đồng ở đó quyện chặt vào nhau không thể tách rời với cuộc sống, công việc và suy nghĩ của ông. Các mối quan hệ đó đã định nghĩa Feuerstein là người như thế nào.

Sự phụ thuộc lẫn nhau trong cộng đồng

Nếu nhà quản lý không quan tâm đến các mối quan hệ này khi đối mặt với những quyết định khó khăn, họ không những từ chối một phần bản thân mình mà còn là một quan điểm lâu đời của bản năng con người. Kinh thư cổ của đạo Hindu, Upanishad, đã giải thích về quan điểm này bằng hình ảnh ẩn dụ: "Trên một cái bánh xe, tất cả cây căm đều hướng về tâm bánh xe và gắn chặt vào niềng bánh xe, vì thế mỗi cá nhân đều gắn chặt với nhau, vào thánh thần, vào thế giới xung quanh, vào hơi thở và thân thể của các cá nhân khác". Còn ở phương Tây, Aristotle phát biểu rằng con người là "một sinh vật xã hội và chính trị" – tức là con người thuộc về một nhà nước, có khả năng lập luận và những hành động hợp tác. Chính nhờ vào những chức năng này mà con người có khả năng phân biệt đúng - sai; thiện - ác; chính đáng - bất chính; công bằng - bất công.

Vào thời kỳ Trung cổ, truyền thống phương Tây đã chuyển đổi tư tưởng này thành một thế giới quan rộng khắp, giải thích rằng: vũ trụ được sắp xếp như một cấu trúc tổ chức khổng lồ. Thượng Đế là trung tâm của các thiên thần, bên dưới trần gian là những ông vua và những trung thần khác, sau cùng là các tầng lớp xã hội. Xuống sâu bên dưới lòng đất là Satan, quản lý các thiên thần sa ngã. Cách diễn giải này bắt đầu bị suy tàn trong thời kỳ Phục hưng. Đối với nhiều người, sự nổi lên của các ngành khoa học hiện đại đã làm cho thế giới quan này trở thành một lối ẩn dụ mê hoặc hơn là cách mô tả về thế giới hiện thực.

Cho dù tư tưởng về thế giới ra sao chăng nữa, khái niệm "chúng ta" vẫn luôn luôn mạnh mẽ, đầy quyền lực. Martin Luther King Jr. đã viết trong *Letter from the Birmingham Jail* rằng: "Chúng ta sinh ra đã bị mắc míu vào mạng lưới ràng buộc tương hỗ không thể thoát ra được, bị dệt chung vào cùng một miếng vải mang tên định mệnh". Hầu như các tôn giáo ngày nay đều chấp nhận phần nào cách diễn đạt của King, và những người theo thuyết vô thần

cũng nghĩ vậy. Ví dụ, Albert Einstein viết: "Dường như tôi không thể chấp nhận một cách nghiêm túc Thượng Đế là một khái niệm về nhân loại học. Khoa học bị kết án làm xói mòn đạo đức, nhưng lời kết tội đó không chính đáng. Hành vi đạo đức của một người nên dựa trên mối quan hệ xã hội, nền tảng giáo dục và sự cảm thông; chứ không cần dựa trên điều luật của một tôn giáo nào cả" .

Chúng ta đều biết tổ tiên loài người là những sinh vật chịu tác động lớn về các mối quan hệ và có khuynh hướng thiên về sự hợp tác với nhau. Vì chỉ như thế mới có hy vọng sống sót và duy trì nòi giống qua thời gian. Nhiều chứng cứ cho thấy con người gắn chặt vào mối quan hệ xã hội. Ví dụ, các nhà nghiên cứu về nhân loại học đã nghiên cứu về những trường hợp được gọi là "chú bé hoang dã", những đứa trẻ được tìm thấy sống trong rừng và được các loài thú hoang dã nuôi lớn trong suốt quá trình trưởng thành mà không có bất kỳ mối tương tác nào với con người. Những đứa trẻ này gặp rất nhiều khó khăn trong việc học ngôn ngữ và không mấy thân thiện với người khác; một số còn không thể học cách đi thẳng lưng như con người. Những trường hợp này, cũng như các nghiên cứu tâm lý về những đứa trẻ bị bỏ rơi, lớn lên trong môi trường bị lạm dụng, đều dẫn đến cùng một kết luận: cấu trúc và sự phát triển của bộ não từ lúc sinh ra đã định hình, con người chúng ta là một thực thể phụ thuộc lẫn nhau.

Nói tóm lại, khi đưa ra những quyết định khó khăn, chúng ta cần chú ý đến mối quan hệ và những giá trị, quy ước chi phối đến đối tượng đó. Như nhà xã hội học Philip Selznick viết: "Ngay từ khi bắt đầu, chúng ta nên nhìn ở góc độ xã hội, chứ đừng nhìn ở góc độ cá nhân". Điều này có nghĩa là phải nhìn vào cộng đồng và tổ chức xung quanh chúng ta và cố gắng nhận thức được mối quan hệ đó có nghĩa gì đối với vấn đề trong vùng xám.

Nhưng làm sao để xác định được mối quan hệ đó? Chúng ta tiếp tục tìm hiểu trường hợp của một giám đốc tại một công ty lớn khi đối mặt với vấn đề vùng xám.

Những thách thức thực tế

Tháng 11 năm 2007, một phóng viên ảnh đã chụp được một tấm ảnh đau khổ của Jerry Yang, CEO kiêm nhà đồng sáng lập Yahoo!. Yang đang phải điều trần trước một ủy ban quốc hội Mỹ về vai trò của Yahoo! trong vụ bắt giữ nhà báo bất đồng chính kiến người Trung Quốc, Sư Đào (Shi Tao). Trong mắt của phương Tây, tội của nhà báo Sư Đào không hợp lý, nhưng sau một phán quyết bí mật

và nhanh chóng, ông bị kết án mười năm tù giam. Bức ảnh chụp ngay khoảnh khắc khi Yang quay sang nhìn cha mẹ của Sư Đào, ngồi ở hàng ghế ngay sau lưng Yang. Khuôn mặt Yang mang đầy nỗi buồn, có cả sự ăn năn và hổ thẹn.

Phản ứng của Yang có lẽ đã phản ánh rất rõ rằng ông và Yahoo! đã vi phạm những giá trị của mối quan hệ mà chính công ty này đã tạo dựng với cộng đồng: tự do, cơ hội và quyền tự do biểu đạt của cá nhân. Cha mẹ của Yang là người Trung Quốc và mẹ ông đã đưa ông đến Mỹ khi chỉ mới mười tuổi. Khi đó, từ tiếng Anh đầu tiên mà Yang biết là "chiếc giày". Yang nói: "Thời gian đó vui lắm, cầm tờ tiền đô-la tôi còn không biết những gương mặt trên đó là ai nữa". Ba năm sau, Yang thông thạo tiếng Anh. Sau đó tốt nghiệp trung học xuất sắc, và tiếp tục học đại học tại Stanford. Tại đó, Yang và Jerry Filo đã tạo ra một danh sách các website đơn giản và lan truyền trong những nhóm bạn nhỏ ở trường đại học. Chỉ vài năm sau, dự án ngoài giờ này đã phát triển thành Yahoo!, một công ty đáng giá hàng tỷ đô-la sau đó. Giờ đây, bởi vì trường hợp của nhà báo Sư Đào, Yang và công ty của ông bị khách hàng, các tổ chức nhân quyền, truyền thông và các nghị sĩ quốc hội chỉ trích dữ dội.

Vụ nhà báo Sư Đào bắt nguồn từ đầu thập niên 2000. Cũng giống như các công ty phương Tây khác, Yahoo! cũng bắt đầu bước vào thị trường Trung Quốc. Để có thể hoạt động ở đó, những công ty này đã đồng ý tuân theo luật và các quy định hạn chế tự do ngôn luận của nước sở tại. Năm 2005, Sư Đào sử dụng tài khoản email của Yahoo! để gửi tài liệu cho các nhà báo phương Tây mô tả các hạn chế của chính phủ Trung Quốc đối với truyền thông nhân dịp tưởng niệm vụ Thiên An Môn. Tài liệu này sau đó đã lan truyền rộng rãi trong các cơ quan truyền thông Trung Quốc. Cảnh sát đại diện cho cơ quan an ninh Trung Quốc đã tìm đến Yahoo! gặp trưởng văn phòng, yêu cầu xác định danh tính của tài khoản email này. Người trưởng văn phòng đã cung cấp cho cơ quan an ninh tên của Sư Đào. Ngay sau đó, Sư Đào bị bắt và chỉ trong vòng vài tháng bị xử án tù.

Trường hợp của Yahoo! cho chúng ta biết cách sử dụng câu hỏi thứ tư này – *Chúng ta là ai?* – để xử lý vấn đề trong vùng xám này như thế nào. Cơ bản, có ba vấn đề lớn.

Đầu tiên, các nhà quản lý và công ty của họ có nhiều mối quan hệ. Vì vậy họ phải quyết định mối quan hệ, giá trị nào quan trọng hơn trong mỗi tình huống cụ thể? Chúng ta có nên tập trung chính vào giá trị của công ty, cộng đồng, cá nhân của mình? Nếu mình là

một người có tín ngưỡng, có nên chỉ tập trung vào những điều luật của cộng đồng mà thôi?

Vấn đề thứ hai là quyết định làm gì khi giá trị của mình bị xung đột với người khác? Ví dụ, khi xảy ra trường hợp Sư Đào, Yahoo! cam kết vào tôn chỉ "cánh cửa mở đến thông tin và giao tiếp trên toàn cầu". Công ty này cũng cam kết "cung cấp cho mọi người cách tiếp cận thông tin và cơ hội dễ dàng bằng cách tự trao đổi và truyền đạt chính kiến". Một giá trị khác nữa đó là "mỗi quốc gia đều có quyền ban hành luật lệ riêng phù hợp với giá trị và quy tắc của họ, nhiệm vụ của chúng ta là phải tuân theo các luật định". Hầu hết các công ty trên thế giới cũng có những cam kết cơ bản, niềm tin và giá trị khá tương đồng. Trong một số trường hợp, ví dụ như trong vùng xám, một số giá trị và cam kết của công ty xung đột với những giá trị khác.

Thách thức thứ ba là những giá trị cơ bản, như các tuyên bố của Yahoo!, hầu như được diễn tả bằng những từ ngữ mơ hồ và trừu tượng. Ví dụ, "chính trực và chất lượng" thật sự mang ý nghĩa gì? Điều này có nghĩa là các nhà quản lý phải ghi xuống một cách rõ ràng những thuật ngữ này mang ý nghĩa gì trong trường hợp cụ thể này. Chỉ khi làm như vậy, họ mới không bị hành động theo thiên kiến. Chúng ta không nên nghĩ rằng ngay cả khi làm việc cho công ty rất nhiều năm, bản thân đôi khi chưa biết những cam kết của công ty có ý nghĩa gì trong những trường hợp cụ thể. Aaron Feuerstein dường như đã phạm sai lầm này bằng quyết định hết sức bản năng, chung chung và nhanh chóng là xây dựng lại nhà máy sau khi bị cháy. Chức danh "quản lý" và quyền hạn của ông đã khiến quyết định này bị thiên kiến, làm cho méo mó.

Như vậy, câu hỏi thứ tư đem đến những thách thức lớn khi giải quyết vấn đề trong vùng xám. Các mối quan hệ, giá trị và quy ước là những yếu tố quan trọng cần xem xét vì từ đó sẽ định nghĩa chúng ta là ai. Nhưng hãy lưu ý rằng bằng cách nào đó, cũng phải chọn lựa giá trị và quy ước nào là quan trọng nhất đối với vấn đề đang giải quyết, và xác định cái nào dễ bị xung đột với các giá trị khác trong trường hợp cụ thể. Phải làm những việc này bằng suy nghĩ khách quan nhất có thể để không bị thiên kiến khi chọn lựa.

Hướng dẫn thực hành

May thay, có bốn bước để chúng ta thực hành câu hỏi thứ tư này một cách đúng đắn.

Đừng bắt đầu ở đây

Bước đầu tiên rất đơn giản và có thể gây ngạc nhiên cho chúng ta. Các nhà quản lý thường được khuyên rằng khi đối mặt với những chọn lựa khó khăn, hãy đặt giá trị và quy ước của cộng đồng hay tổ chức lên trước. Cách tiếp cận này sẽ đem lại nhiều rủi ro khi những giá trị của cộng đồng rất mơ hồ và tối nghĩa. Để giải quyết vấn đề tối nghĩa này, phải quay lại ba câu hỏi đầu tiên. Câu hỏi đầu tiên yêu cầu phải đưa ra tất cả các hệ quả có thể. Để làm điều này phải làm việc với nhiều người, phải hết sức thẳng thắn và khách quan để có thể xác định tất cả các hệ quả có thể xảy ra. Câu hỏi thứ hai tập trung vào trách nhiệm:*Trách nhiệm của tôi đối với người khác là gì dựa trên mối quan hệ giữa chúng tôi, dựa trên pháp luật, hay dựa trên những cam kết mà công ty đã hứa?*Câu hỏi mang tính thực dụng cao nhất là câu thứ ba – giúp chúng ta xác định những rủi ro, sự bất ổn và khả năng thực hiện những quyết định đó.

Ba câu hỏi đầu đòi hỏi nhìn từ phía bên ngoài, một cách khách quan và hệ thống, nhưng liệu có thoát khỏi thiên kiến hay không? Không bao giờ, bất cứ quyết định nào chúng ta đưa ra đều không thể tránh khỏi thiên kiến – như nhà triết học người Đức, Nietzche nói: "Con người, chúng ta đều là con người". Nhưng bắt đầu bằng ba câu hỏi đầu tiên là cách tạo ra được những chứng cứ nền tảng tốt nhất có thể và những đánh giá hợp lý giúp đưa ra những quyết định khó khăn. Khi đã có trong tay những dữ liệu cơ bản này, hãy lùi lại một bước và suy nghĩ về mối quan hệ, giá trị và những quy ước liên quan đến vấn đề.

Tắt chiếc máy phân tích

Các nhà quản lý khi đối mặt với vấn đề nan giải, cần phải có cách suy nghĩ khác để trả lời câu hỏi *Chúng ta là ai?* . Các nhà quản lý thường mắc bệnh nghề nghiệp, cái gì cũng đem ra phân tích, xem xét nên làm cái gì, rồi mới bắt tay vào việc. Trả lời câu hỏi thứ tư có nghĩa là phải nhìn vấn đề dựa trên ngữ cảnh rộng hơn chứ không chú tâm vào những điều phức tạp và chi tiết của vấn đề nữa. Điều này cũng có nghĩa là chúng ta giảm bớt sự sắc bén trong phân tích và cố gắng có cái nhìn mới mẻ hơn.

Chester Barnard, một trong những nhà lý thuyết xuất sắc trong lĩnh vực cấu trúc tổ chức của thế kỷ 20, tin rằng hiểu biết ngữ cảnh về con người và tổ chức rộng hơn chính là một kỹ năng quan trọng để quản lý thành công. Ông gọi kỹ năng này là "nghệ thuật cảm nhận bao quát". Cảm nhận này một phần mang tính trực quan, một phần mang tính nhận thức tổ chức, doanh nghiệp đó hoạt động như thế nào và điều gì thật sự quan trọng đối với tổ chức đó. Đấy cũng có thể là cảm giác tâm lý về mối quan hệ tình

cảm giữa các thành viên trong tổ chức đó.

Quá tập trung vào khả năng phân tích có thể làm cho khả năng cảm nhận bao quát trở nên khó khăn hơn. Ví dụ, thám tử tài ba Sherlock Holmes là người rất nổi tiếng về khả năng phân tích kiểu loại trừ. Nhưng thật ra Holmes còn làm được nhiều thứ hơn chúng ta thấy, không chỉ là những quan sát và phân tích. Tác giả của quyển tiểu thuyết này, Arthur Conan Doyle, đôi khi mô tả Holmes ngồi thẫn thờ trên chiếc ghế bành trong phòng, phì phà trong làn khói của ống tẩu và nhìn một cách vô định vào không trung. Những giây phút đó, Holmes đang suy tưởng về một vấn đề nào đó, đẩy vấn đề ra khỏi tiềm thức và nhìn vấn đề ở những khía cạnh mới mẻ hơn. Holmes đang thực hành cái gọi là "thiết kế suy nghĩ" (design thinking). Nhiều tổ chức hay doanh nghiệp gần đây cũng áp dụng cách làm này. Đó là nhìn vấn đề với góc cạnh khác, cởi mở, linh hoạt, thoải mái, đưa ra nhiều khả năng hơn và không vội vàng đưa ra kết luận. Thiết kế suy nghĩ là kiểu tư duy định tính hơn là định lượng, đi con đường ngoằn ngoèo hơn là đường thẳng. Bằng cách này, các nhà quản lý sẽ tránh bị rơi vào trạng thái "hồ đồ" khi chỉ dựa vào trực giác hoặc bám lấy những câu trả lời mà họ cho là "đúng". Cách suy nghĩ này phản ánh toàn bộ tính nhân văn dựa vào bản năng, cảm giác và trực quan, hơn là khả năng phân tích và suy luận của bộ não.

Trong một buổi nói chuyện với sinh viên Harvard Business School cách đây nhiều năm, nhà đầu tư nổi tiếng Warren Buffett khuyên họ nên tìm cách nào đó "quên đi" bản thân có chỉ số IQ cao hơn 130. Rõ ràng, Buffett cho rằng khả năng phân tích thông minh là rất quý nhưng đôi khi đó cũng là một cái bẫy. Để trả lời cho câu hỏi sâu thẳm *Chúng ta là ai?* , cần phải ngưng tập trung tất cả vào vấn đề đó mà phải nhìn toàn bộ ngữ cảnh. Ba hướng dẫn kế tiếp sẽ giúp làm được điều đó.

Hãy suy nghĩ thận trọng về tư lợi

Bạn có chắc là mình hoàn toàn vô tư hay không? Hay đôi khi chúng ta cũng suy nghĩ tư lợi mà bản thân không biết? Theo Machiavelli, con người sống trong một thế giới cạnh tranh, bất ổn, và đầy chất chính trị, thật khó có thể suy nghĩ rạch ròi. Khi ở cùng với người thân trong gia đình hay bạn bè, ta dễ dàng hy sinh cho họ, nhưng khi rời khỏi gia đình, đôi khi ta phải chăm chút cho bản thân mình hơn. Rất khó tách biệt trắng hay đen, cuộc sống này dành cho bản thân tôi và cuộc sống này dành cho công việc, cái này tôi vị tha hay cái này tôi phải ích kỷ... Đơn giản là bởi vì tất cả các lợi ích đều dính dáng chặt chẽ với nhau. Câu ngạn ngữ châu

Phi ở đầu chương này – "I am because we are" – đơn giản có nghĩa là: Khi theo đuổi lợi ích vì người khác, chúng ta đồng thời cũng theo đuổi lợi ích cho riêng mình.

Ví dụ, khi nói về một gia đình hay một tiểu đội trong quân sự, từ "chúng ta" phải vượt ra khỏi định nghĩa thông thường là một nhóm người. Vì thế, cái gì tốt cho mỗi cá nhân, phần nào cũng tốt cho cả nhóm. Thành viên trong gia đình và các quân nhân trong tiểu đội sẽ không thể trả lời câu hỏi *Tôi nên làm gì?* , mà thay vào đó phải là câu hỏi *Chúng ta nên làm gì?* .

Cách tiếp cận này đề nghị các nhà quản lý nên cẩn trọng đừng đánh giá tình hình đơn giản theo kiểu trò chơi zero sum (có tổng số bằng 0), tức là cái được của người này sẽ là cái mất của người khác, hay ngược lại. Aaron Feueustein có lời cam kết cá nhân với các công nhân và cộng đồng; ông ấy không tính toán khi nào ông sẽ được hoàn vốn và nhận được điều gì từ công nhân khi quyết định xây dựng lại nhà máy. Hầu như không một ai muốn Jim Mullen toan tính cho cá nhân ông hay công ty Biogen sẽ nhận được gì nếu so sánh với sinh mạng và sức khỏe của các bệnh nhân. Thế giới này phụ thuộc rất nhiều vào những nhà lãnh đạo có khả năng thấu hiểu: Tất cả đều chia sẻ cùng một lợi ích.

Triết học Trung Hoa xưa nhấn mạnh vào thuyết Âm Dương, mô tả sự hòa quyện của các thành phần của cuộc sống. Hay nói cách khác, cái gì quan trọng cho mỗi người thì cũng quan trọng cho tất cả. Điều này đòi hỏi nhà quản lý cần phải lùi lại và dành thời gian trả lời xem *Mục đích rộng hơn và cao hơn trong quyết định của mình là gì?* . Mặc dù có thể đây không phải là những yếu tố chính để giúp đưa ra quyết định nhưng vẫn có thể giúp nhận ra những khía cạnh mới mang tính lâu dài và cũng không kém phần quan trọng. Những khía cạnh này có thể bị xem nhẹ bởi các nhà quản lý vốn được đào tạo xử lý mọi vấn đề đều phải dựa trên các phân tích dữ liệu.

Dựa trên tôn chỉ của doanh nghiệp

Hầu hết các doanh nghiệp ngày nay hay công bố tôn chỉ và sứ mệnh của mình. Nhưng rủi thay, những tuyên bố này thường "chết yểu" hay chỉ tồn tại trên giấy dán tường hoặc trưng bày ở nhà truyền thống. Tuy nhiên, khi gặp những vấn đề khó khăn, chính những tôn chỉ hay sứ mệnh này đáng để cho các nhà quản lý chú ý tới. Đó có thể là một gợi ý cụ thể cho những mục đích lớn lao mà doanh nghiệp muốn hướng đến. Trong một số trường hợp, tôn chỉ và sứ mệnh này mang giá trị thực tế đến cho nhà quản lý –

nếu mới được tạo ra hoặc áp dụng gần đây, hoặc phản ánh sự quan tâm và chứa đựng những cam kết thực sự chứ không hề sáo rỗng. Tốt hơn hết, cũng nên nhìn những tôn chỉ và sứ mệnh này ở bình diện rộng hơn để hiểu được những giá trị, quy ước và các mối quan hệ đã định hình nên doanh nghiệp.

Ngày nay, các giá trị và quy ước của doanh nghiệp thường được thể hiện một cách sinh động hơn là những khẩu hiệu nhàm chán – bằng những câu chuyện. Có khi đó là những câu chuyện mô tả về các nhà sáng lập đã thành lập công ty như thế nào, hay họ suy nghĩ thế nào về ngành của họ, họ hy sinh ra sao và chiến đấu để đạt được thành tựu ra sao. Những câu chuyện được đánh giá không những dễ đi vào bộ não mà còn len lỏi được vào trái tim của nhân viên.

Nhớ lại trường hợp của Becky Friedman, đối mặt với tình huống khó xử với một nhân viên "không được việc" nhưng lại được sếp lớn che chở. Friedman cũng được xem là người mới của công ty này – chỉ mới được vài năm và phòng ban mà cô phụ trách cũng chỉ có mười bốn người. Tuy vậy, có hai câu chuyện đã giúp Friedman hiểu đầy đủ các khía cạnh của vấn đề mà cô đang đối mặt.

Một câu chuyện mô tả Friedman là một phụ nữ cần cù, chịu khó trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Friedman vẫn đặt mình vào vị trí là người "ngoài cuộc" để quan sát: mặc dù là một lập trình viên tài năng, nhưng cô ấy chưa tốt nghiệp đại học và ít kinh nghiệm làm việc. Điều này dễ gây cho Fletcher ít nhiều không phục. Đồng thời, Friedman cũng biết một câu chuyện khác, mô tả nhóm của cô – ngoại trừ Fletcher – là phòng ban làm việc xuất sắc, luôn luôn vượt những yêu cầu của công ty nhờ vào tài năng và sự cần cù của các thành viên trong nhóm. Friedman cảm thấy rất hãnh diện về thành tích này và là thành viên của nhóm. Những câu chuyện trong công ty mô tả những nỗ lực và thành tích hàng tuần, hàng tháng của phòng ban do Friedman phụ trách, ca ngợi sự thông minh và chịu khó, xứng đáng trở thành ngôi sao của công ty.

Chính nhờ vào việc Friedman hiểu ngữ cảnh rộng hơn trong trường hợp này, nó đã giúp cô ấy giải quyết vấn đề một cách hiệu quả. Chúng ta đã thấy cô trả lời câu hỏi thứ ba – *Kế hoạch của cô có tính thực tế trong hoàn cảnh cụ thể như thế nào?* – rất tốt bằng chiến thuật sắc sảo và tận dụng cơ hội để vượt qua "bãi mìn" chính trị. Friedman cũng trả lời tốt câu hỏi thứ tư bởi vì cô hiểu được hai câu chuyện liên quan đến bản thân mình ở công ty để mô tả các

mối quan hệ xã hội rộng hơn: sự kỳ vọng lớn lao của công ty dành cho phòng ban của mình và sự giận dữ của Terry Fletcher, nếu đứng từ bên ngoài nhìn vào. Hai câu chuyện này đã giúp cho Friedman có một cuộc nói chuyện với Fletcher hiệu quả và đầy tính thông cảm: giảm thiểu khả năng đuổi việc Fletcher và tìm một công việc khác thích hợp hơn.

Tóm lại, chúng ta có thể sử dụng hiểu biết của mình về những trải nghiệm và câu chuyện của doanh nghiệp để trả lời câu hỏi thứ tư. Hay nói cách khác, điều gì quan trọng đối với bản thân mình có thể cũng quan trọng đối với người khác.

Từ quan điểm này, một nhà quản lý giỏi khi đối mặt với vùng xám không nên đơn giản là đi tìm câu trả lời đúng. Hãy viết xuống những tôn chỉ, triết lý, sứ mệnh của doanh nghiệp, đưa trường hợp cụ thể vào ngữ cảnh rộng hơn, lúc đó có khả năng sẽ nhìn thấy những yếu tố mà dường như họ hay xem thường, không chú ý. Đó cũng là cách để không bị bỏ sót những giải pháp tốt hơn.

Tự giải thích

Một cách nữa để có thể hiểu được những giá trị và quy ước quan trọng của doanh nghiệp là thử làm một bài tập đơn giản. Đây cũng là cách để tránh trở thành "con người của tổ chức" như William Whyte mô tả ở đầu chương này. Bài tập này giúp các nhà quản lý tránh khỏi áp lực phải làm một điều gì đó ngay tức thì đối với vấn đề, hoặc giải quyết vấn đề khó khăn tài chính trước mắt, hoặc một vấn đề liên quan đến tổ chức chẳng hạn.

Bài tập như thế này: thử tưởng tượng bạn đang đứng trước mỗi nhóm chịu tác động từ quyết định của mình. Giả sử bạn vừa giải thích với họ về quyết định này. Sau đó, tự hỏi: "Họ sẽ phản ứng như thế nào? Họ có suy nghĩ gì, cảm nhận thế nào và sẽ nói gì? Nếu tôi là họ, bản thân sẽ nghĩ gì và phản ứng như thế nào? Họ có xem tôi như họ hay không? Cũng sống và chia sẻ những giá trị và quy ước của doanh nghiệp? Hay họ chỉ xem tôi là người ngoài, người xa lạ, người không thể hiểu nổi họ và không thuộc về họ?".

Mục đích của bài tập này làm rõ hơn những giá trị và quy ước còn mập mờ, chưa rõ nghĩa của doanh nghiệp nhưng thật sự quan trọng đối với những người mà quyết định của bạn sẽ ảnh hưởng đến. Hãy làm điều này trước khi ra quyết định, sự hiểu biết của bạn về những giá trị này sẽ làm cho quyết định của mình trở nên thực tế hơn. Quay lại ví dụ về trường hợp của Sư Đào.

Yahoo! đã đối mặt với một vấn đề rất khó tại Trung Quốc khi nhân viên an ninh xuất hiện ở văn phòng Yahoo!. Nhưng công ty lẽ ra có thể xử lý tốt hơn, nếu các lãnh đạo ở đây làm theo bài tập vừa rồi vài tháng (hoặc vài năm) trước khi Sư Đào bị bắt và bị bỏ tù. Trước đó, họ nên tự đặt ra tình huống tương tự Sư Đào ở thị trường Trung Quốc – mặc dù cũng rất khó đoán trước kịch bản này. Nếu cuối cùng, Yahoo! vẫn quyết định xử lý theo cách họ đã làm, lẽ ra họ nên hiểu một điều: Thật vô cùng khó khăn để giải thích quyết định đó, dựa trên những giá trị cơ bản và cam kết của Yahoo!, cho tất cả những người sử dụng dịch vụ của họ.

Bài tập này có đem đến sự khác biệt gì hay không? Câu trả lời là không có cách nào biết được. Nhưng ít ra cũng giúp thấy rõ cách mà Yahoo! đã làm là một quyết định không thể biện hộ đối với trường hợp này, và Yahoo! lẽ ra nên có những hành động đề phòng. Ví dụ, người quản lý văn phòng Yahoo! ở Trung Quốc đã không có bất kỳ hướng dẫn hay được huấn luyện để xử lý những vấn đề với quan chức sở tại. Cũng không có một quản lý cấp cao nào của Yahoo! tư vấn cho ông ấy. Những thông tin mà an ninh Trung Quốc muốn có đang có sẵn tại văn phòng, không được lưu trữ ở một máy chủ từ xa hay được bảo vệ bằng mật khẩu. Ngược lại, Google lưu trữ các dữ liệu cá nhân trên những máy chủ ở Hồng Kông.

Thật ra, không có bất kỳ bước chuẩn bị nào kể trên có thể tránh được vấn đề khó khăn, nhưng nếu kết hợp lại có thể giúp cho công ty "mua thời gian" để đưa ra các chiến thuật hợp lý hoặc có thể "điều đình" với phía an ninh Trung Quốc. Những bước chuẩn bị trước kể trên có thể cho phép Jerry Yang và Yahoo! giải thích cho những người chỉ trích, cho gia đình của Sư Đào rằng họ đã làm hết sức có thể, ngoại trừ việc rời khỏi Trung Quốc để bảo vệ quyền riêng tư cho khách hàng của Yahoo! và củng cố giá trị phương Tây về quyền tự do ngôn luận. Yahoo! và nhân viên của họ lẽ ra cũng nên biết công ty đã làm tất cả những gì có thể để tôn trọng những giá trị được Yahoo! định nghĩa một cách rõ ràng.

Thực hành trả lời câu hỏi thứ tư – bao gồm việc trả lời ba câu hỏi trước – là thả lỏng suy nghĩ và cố gắng cảm nhận được tổng quan, thông qua suy nghĩ về tư lợi và tôn chỉ của doanh nghiệp, và kiểm tra chúng ta có thể giải thích như thế nào về những quyết định đang có trong đầu dựa trên giá trị và tôn chỉ của doanh nghiệp. Dường như chúng ta đang cộng thêm sự phức tạp vào việc vốn đã phức tạp trong vùng xám này chăng? Không, những bước này không tạo thêm sự phức tạp, mà chỉ phản ánh và phơi bày vấn đề ra mà thôi. Phức tạp chính là thế giới hiện thực bên ngoài và đây

cũng là một phần bản chất bên trong của vấn đề trong vùng xám. Sớm muộn gì chúng ta cũng phải vật lộn với những thứ phức tạp khi phải đối mặt với vùng xám. Yahoo! đã nhận ra sự khó khăn khi họ vướng vào sự phức tạp bởi vì họ đã không lường trước những thách thức khi "làm ăn" tại Trung Quốc – xung đột với những giá trị, tôn chỉ và các mối quan hệ của họ.

Đơn giản và rõ ràng

Chúng ta đã có thêm một công cụ để nâng cao khả năng đánh giá vấn đề trong vùng xám. Nếu kết hợp câu hỏi thứ tư này và ba câu hỏi trước, chúng ta sẽ hiểu đầy đủ sự phức tạp của vấn đề liên quan đến con người. Tất cả đều đau khổ và ai cũng đi tìm niềm vui và hạnh phúc, vì vậy hệ quả rất quan trọng. Chúng ta chia sẻ với nhau cùng một quan điểm nhân văn, vì thế mỗi người đều có trách nhiệm với nhau. Ai cũng đều có thể bị tổn thương trước số phận, những điều bất ngờ hay sự ác ý. Vì vậy, suy nghĩ một cách thực tế và thực dụng là điều quan trọng. Tính cách của con người đều được hình thành và định nghĩa bởi cộng đồng xung quanh, vì thế ai cũng tồn tại một "vùng ký ức bí ẩn" và cảm nhận riêng về những mục tiêu chung.

Những câu hỏi trên đều quan trọng khi giải quyết vấn đề trong vùng xám, nhưng vẫn chưa đủ. Nếu có trách nhiệm một cách nghiêm túc, trong công việc hay bất cứ ở đâu trong cuộc sống, chúng ta phải làm nhiều thứ hơn là chỉ nhận ra sự phức tạp. Trách nhiệm cũng có nghĩa là quyết định và hành động. Ở một bình diện nào đó, phải tự nói với chính mình và nói với người khác: "Đây là điều chúng ta sẽ làm, và đây là cách chúng ta sẽ làm". Nói ngắn gọn, điều quan trọng để giải quyết vấn đề trong vùng xám không phải là sự phức tạp. Đó là sự rõ ràng và đơn giản.

Nhưng điều đơn giản trong vùng xám là cái gì và làm sao để phát hiện? Câu trả lời đến từ Oliver Wendell Holmes Jr., một thẩm phán của Tòa Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ và tư tưởng của ông được xem là góp phần hình thành nên đời sống của người Mỹ – ông nổi tiếng với quyển sách nói về Thông Luật. Suy nghĩ của Holmes về sự phức tạp bị ảnh hưởng khá nhiều bởi quan điểm nhân văn. Với tư cách là một thẩm phán, ông không nhìn vấn đề ở khía cạnh hình thức pháp luật, mà tập trung vào ý nghĩa và ứng dụng của luật. Quan điểm của ông tóm gọn trong câu: "Đời sống của thông luật không phải là lô-gíc mà chính là kinh nghiệm".

Trước khi trở thành thẩm phán, Holmes đã phải đối mặt với nhiều thứ phức tạp trong cuộc sống. Ông lớn lên ở Boston, là con của

một bác sĩ nổi tiếng thời bấy giờ. Mặc dù sống trong "nhung lụa" và sau đó được học tại trường Harvard danh tiếng, nhưng Holmes đã tình nguyện tòng quân trong cuộc chiến tranh Bắc - Nam ở Mỹ. Ông bị thương ba lần đều nghiêm trọng và cứ sau mỗi lần bình phục, ông lại tiếp tục ra trận. Lúc đó, ông đấu tranh để hiểu quốc gia mà ông đang chiến đấu hướng đến sự tự do và nhìn nhận con người như một loại tài sản riêng tư như thế nào.

Holmes là một quân nhân và nhà làm luật, đồng thời cũng là một nhà đạo đức học. Ông miệt mài đi tìm chân lý và hiểu rằng điều đó thật khó khăn trong cả cuộc sống và pháp luật. Trong một bức thư gửi cho một người bạn vong niên, ông mô tả: "Điều đơn giản duy nhất mà tôi dễ thấy nhất đó chính là mặt bên kia của điều phức tạp".

Nói cách khác, có hai loại đơn giản. Một loại là xem thường, không quan tâm hay gạt bỏ sự phức tạp. Đây là loại đơn giản mà chúng ta thường thấy ở những người nhìn mọi việc khá nông cạn và đại khái, sau đó đưa ra tuyên bố với sự tự tin là câu trả lời của mình đúng. Holmes cho rằng loại đơn giản này không có giá trị. Ông quan tâm đến loại đơn giản được tạo ra, kiểm chứng và rèn dũa từ những điều phức tạp thật sự của một vấn đề hay một hoàn cảnh nào đó.

Nhưng sự đơn giản thứ hai này đến từ đâu? Nếu đang đối mặt với một vấn đề trong vùng xám, ta sẽ đi đâu để tìm sự đơn giản này? Chương kế tiếp – mô tả câu hỏi thứ năm – sẽ trả lời cho câu hỏi này.

6

Liệu có thể sống chung với quyết định này không?

Câu hỏi thứ năm đưa chúng ta đến bước cuối cùng để giải quyết vấn đề trong vùng xám bằng một thông điệp mạnh mẽ. Không quan trọng làm việc cực nhọc đến đâu, phân tích giỏi thế nào và quan tâm đến hệ quả, trách nhiệm, thực dụng hay giá trị như thế nào, với bốn câu hỏi vừa qua, thường thì vẫn chưa thể tìm ra câu trả lời cho vùng xám.

Đôi khi, "sống chung" có nghĩa là chấp nhận hay chịu đựng một quyết định nào đó. Chúng ta đã làm mọi thứ có thể, nhưng đó chỉ là sự chấp nhận ở mức thấp nhất. Thường thì các vấn đề trong vùng xám không có giải pháp win-win – vẹn cả đôi đường. Trong trường hợp của thuốc Tysabri, có thể thuốc này được quay lại thị trường và làm giảm đau đớn cho những người bị đa xơ cứng, nhưng chắc chắn cũng tiềm ẩn những rủi ro. Cũng có những trường hợp, sau khi cân nhắc cặn kẽ các câu hỏi, tìm ra được một giải pháp sáng tạo và thực dụng cho vùng xám, chúng ta thấy hãnh diện và "sống chung" với giải pháp đó. Đó là trường hợp của Becky Friedman đối với Terry Fletcher.

Tuy nhiên, cho dù quyết định đó là sự chấp nhận hay sự hài lòng, rốt cuộc cũng phải "sống chung" với quyết định đó trong vùng xám theo một cách sâu xa hơn. Là một nhà quản lý, bên cạnh việc có trách nhiệm về pháp lý, tài chính, doanh nghiệp,… còn có trách nhiệm cá nhân đối với những quyết định của mình.

Những quyết định quan trọng trong vùng xám chắc chắn không tránh khỏi bị ảnh hưởng bởi quan điểm cá nhân của người đưa ra quyết định. Vấn đề khó khăn trong vùng xám được xem là bài kiểm tra về năng lực và tính cách của nhà quản lý. Đó là những

đoạn giao nhau của cuộc sống và công việc. Thấu hiểu được câu hỏi thứ năm đòi hỏi một sự can đảm thật sự. Một nhà quản lý cấp cao, nhìn lại sự nghiệp thành công trong một quãng thời gian dài đã nhận xét: "Chúng ta muốn ai đó hoặc những nguyên tắc nào đó nói cho mình biết phải làm gì, nhưng đôi khi điều đó không xảy ra và chính bản thân mình phải quyết định những nguyên tắc nào là quan trọng nhất và thực dụng nhất cho những trường hợp cụ thể. Chúng ta không thể trốn tránh trách nhiệm đó được" .

Câu hỏi *Liệu có thể sống chung với quyết định này không?* đã tồn tại từ lâu. Từ hàng ngàn năm nay, cả phương Tây lẫn phương Đông, câu hỏi này cũng đã thách thức khá nhiều học giả uyên thâm. Vì thế, chúng ta sẽ dựa vào những nghiên cứu của họ để hiểu rõ hơn câu hỏi này thực chất là cái gì và đưa ra một số cách thực hành để trả lời câu hỏi đó. Cũng giống những câu hỏi trước, quy trình đóng một vai trò quan trọng để tìm câu trả lời, câu hỏi thứ năm cũng vậy, chỉ khác một điều, quy trình này không bao gồm người khác mà chỉ có bản thân chúng ta mà thôi. Đây là bước cuối cùng để giúp đưa ra quyết định cho một vấn đề trong vùng xám.

Tính cách và sự suy xét

Tính cách và sự suy xét của người quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc xử lý vấn đề trong vùng xám. Trải qua nhiều thế kỷ, các học giả nghiên cứu về lĩnh vực này đều cho rằng đối với những quyết định quan trọng, về bản chất, sự suy xét của người quản lý là yếu tố quyết định và ngược lại, sự suy xét cũng thể hiện tính cách của họ. Nói một cách khác, giống như vòng tròn xoắn kép ADN, tính cách và sự suy xét luôn luôn quấn chặt với nhau.

Ví dụ, đối với Aristotle, tiếp cận vấn đề khó khăn nên chọn ở góc độ trung tính – quá táo bạo thì trở nên khinh suất, còn quá thận trọng lại trở thành nhút nhát. Nhưng góc độ trung tính đó nằm ở đâu? Đi tìm câu trả lời này, Aristotle cho rằng trước tiên phải nhìn kỹ vào những đặc điểm và hoàn cảnh đặc biệt của một vấn đề: Đó là cố gắng tìm hiểu mọi góc khuất và kẽ hở của vấn đề. Sau đó, dựa vào sự suy xét – bao gồm kinh nghiệm từng trải, phân tích vấn đề, cân nhắc và trực giác – để quyết định cái gì đúng, cái gì sai. Nói cách khác, góc độ trung tính mà người quản lý chọn tùy thuộc vào sự suy xét của họ.

Vì thế, những người khác nhau, nhìn cùng một vấn đề hay một hoàn cảnh, có thể sẽ đưa ra sự phán xét khác nhau cho vấn đề đó. Aristotle hoàn toàn đồng ý với cách tiếp cận này, với một điều kiện: người đưa ra phán xét nên là người có tính cách tốt, bao gồm

trung thực, can đảm, thận trọng và *công bằng* . Lý luận cơ bản của Aristotle là: Tính cách sẽ hình thành cách suy xét, và cách suy xét sẽ giải quyết những vấn đề khó. Giải nghĩa rộng ra, sự suy xét được hình thành bởi tính cách của người quản lý, sẽ nói cho họ biết phải vạch ra giới hạn giữa những gì sẽ làm và không làm. Đó cũng là những điều mà doanh nghiệp chúng ta theo đuổi hoặc từ chối làm.

Thật ra, đề tài về góc độ trung tính đã được bàn luận khá nhiều bởi các nhà tư tưởng kinh điển. Phật Thích Ca nói về "Trung Đạo" – tránh những cực đoan trong cách tu hành như buông thả theo dục lạc hoặc khổ hạnh tuyệt đối. Đối với Khổng Tử, người quân tử theo đạo trung dung trong đời sống hằng ngày, giống như người bắn cung, nếu không trúng đích thì hãy tìm ra nguyên nhân ngay ở bản thân mình. Nhà triết học Maimonides người Do Thái, hay còn gọi là Rambam, cảnh báo: "Nếu một người nhận thấy bản năng của mình có khuynh hướng lệch về một phía nào đó quá nhiều… người đó nên quay lại và tìm cách cải thiện… đó mới là con đường đúng". Mohammed của Hồi giáo cũng nói: "Chọn lựa tốt nhất là trung điểm".

Nếu nhìn sang các nhà tư tưởng hiện đại, chúng ta cũng thấy cùng một ý tưởng – sự suy xét và tính cách của một người luôn có mối quan hệ tương hỗ với nhau. Ví dụ, học giả người Đức Friedrich Nietzsche, một trong những nhà triết học có nhiều ảnh hưởng nhất thời nay, tin rằng tất cả chúng ta có cách diễn tả hiện thực theo cách riêng của mỗi người. Ông viết: "Đây là con đường của tôi, còn đây là con đường của anh, vì thế ai hỏi tôi 'Đi con đường nào?', tôi chỉ cho họ một con đường mà không bao giờ tồn tại cho cả tôi và họ".

Trong những trang mở đầu của quyển tự truyện *My Years with General Motors* của Alfred P. Sloan. Vào thập niên 1920, Sloan đã biến GM thành một hãng xe hiện đại từ một trong những công ty bên bờ vực phá sản. Vào thập niên 1950, dưới sự dẫn dắt của Sloan, GM trở thành công ty lớn nhất và có lợi nhuận tốt nhất trong lịch sử. Sloan là người tiên phong đưa các xu hướng mới vào chiến lược, tổ chức, tài chính, và sản xuất mà ngày nay rất nhiều công ty đang ứng dụng vào mô hình của công ty họ. Sloan cho rằng những quyết định về quản lý đều dựa trên dữ kiện và sự phân tích. Tuy nhiên, trong quyển tự truyện của mình, Sloan viết: "Hành động cuối cùng khi đưa ra một phán quyết về kinh doanh, tất nhiên, phải dựa vào trực giác".

Hãy chú ý vào từ "trực giác" mà Sloan đã viết. Một người thông

minh, mẫn cán, phân tích sắc sảo và có bộ óc mang tính hệ thống như Sloan đã nói rằng "trực giác", chứ không phải dữ kiện hay phân tích, mới chính là yếu tố then chốt khi ra quyết định. Ông còn dùng từ "tất nhiên", vì đối với Sloan, vai trò của trực giác là rõ ràng. Đối với Sloan, phán quyết trực giác là yếu tố quan trọng khi phải đưa ra những quyết định nghiêm túc – đó là sự kết hợp rất khó giải thích cặn kẽ giữa kinh nghiệm, tính cách, và quan điểm của bản thân nhà quản lý. Nó sẽ xác tín giải pháp nào là tốt nhất.

Quan điểm của Sloan là hết sức nhân bản, không giống như những nhà tư tưởng cổ điển mà mang nhiều ảnh hưởng của những người theo thuyết Hiện sinh. Cách đây năm mươi lăm năm, tại châu Âu, nhiều nhà tư tưởng theo thuyết Hiện sinh đi tìm câu trả lời cho những câu hỏi *Cuộc sống và ý nghĩa cuộc sống nằm ở đâu?* sau những cuộc chiến tàn khốc và sự ngu xuẩn của loài người. Họ muốn biết những người có trách nhiệm với cuộc sống hiểu gì về cuộc sống này qua thời gian họ đã trải nghiệm. Chọn lựa và cam kết là hai điều chắc chắn xảy ra và không thể tránh khỏi trong cuộc sống của mỗi người, nhất là đứng trước những vấn đề phức tạp, hay thay đổi. Ra quyết định đôi khi là một gánh nặng, đôi khi là một thách thức và luôn luôn là một nhiệm vụ hết sức "con người".

Tóm lại, thời khắc quan trọng, cuối cùng khi đưa ra quyết định một phần là ý thức, một phần là vô thức, bao gồm sự kết hợp giữa bộ não và trái tim, giữa phân tích và bản năng. Một nhà quản lý cấp cao được dành nhiều tôn trọng đã mô tả về cách ra quyết định theo cách riêng của ông: "Tôi sẽ không làm một việc gì đó chỉ bởi vì bộ não nói cho tôi biết điều đó là đúng, mà tôi còn phải cảm nhận được điều đó là đúng nữa. Nếu không được như vậy, điều tôi cần làm là hòa hợp giữa não và cảm giác".

Thử thách trong thực tế

Mặc dù câu hỏi thứ năm có bề dày lịch sử và được minh định bởi các nhà tư tưởng lớn, nhưng dường như có một lỗ hổng "chết người" ở đây, nếu đem ứng dụng vào cuộc sống hằng ngày: *Thật sự với những quyết định quan trọng, chúng ta chỉ dựa vào cảm giác, trực giác hay sao? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu người ra quyết định là người lười biếng suy nghĩ, không đủ năng lực, lôi thôi lếch thếch, rất tư lợi và tham nhũng, hoặc đơn giản chỉ là họ gặp một ngày không may mắn?*

Ernest Hemingway đã cho chúng ta một ví dụ rất rõ ràng về sự nguy hiểm này: "Nói về đạo đức, tôi chỉ biết đạo đức là thứ mà

chúng ta sau đó cảm thấy tốt và thiếu đạo đức là cái mà sau đó cảm thấy không tốt". Cách nói này cho rằng những quyết định khó khăn cơ bản là chủ quan, mang tính cá nhân, là vấn đề của cảm giác và cảm xúc, vì thế cũng hay thay đổi. Cũng có thể cho rằng, nếu những cá nhân độc tài như Hitler, cảm thấy những việc họ đã làm là tốt thì họ cũng là người có đạo đức chăng?

Cách nhìn của Hemingway mang lại khá nhiều thách thức. Trên thực tế, đó chính là câu hỏi: "Sau hàng thế kỷ, chúng ta đã tích lũy được bao nhiêu cách hợp lý để giúp đưa ra quyết định trong lúc khó khăn?". Câu trả lời có thể là: "Không được bao nhiêu". Không có một cách tiếp cận duy nhất hoặc trường lớp nào dạy, hay một lý thuyết nào dám đưa ra câu trả lời chính xác. Tất cả những gì chúng ta có cho đến hiện nay là một cuộc tranh luận triền miên, đôi khi thú vị, nhưng đôi khi cũng chán ngắt. Chúng ta có thể ca tụng, ngưỡng mộ những giải pháp xuất sắc, thông minh của người khác, nhưng không có một căn cứ xác đáng nào để lý giải điều xuất sắc đó – đây mới chính là vấn đề rắc rối. Điều này đồng nghĩa với việc những người đang có quyền lực trong tay cũng không có những nguyên tắc mang tính khách quan khi phải đưa ra quyết định nào đó. Nhà triết học người Pháp Jean-Paul Sartre theo chủ nghĩa Hiện sinh nói: "Mọi sự đều được phép làm nếu Thượng Đế không hiện hữu" – cũng là một phiên bản nổi tiếng và gây nhiều phiền toái cho quan điểm này.

Câu hỏi thứ năm này dường như cũng khá nguy hiểm theo một khía cạnh khác nữa. Câu hỏi này cho rằng thật sự chúng ta hiểu rõ bản thân mình là ai chăng? Theo một số nhà tư tưởng cổ xưa, điều này thật sự rất khó, thậm chí là không thể nói: "Tôi biết tôi là ai?". Khả năng tự hiểu bản thân chính là mối quan tâm hàng đầu của những người theo chủ nghĩa nhân bản, và các nhà tư tưởng cũng đã vật lộn với vấn đề này hằng bao thế kỷ qua. Kỳ quan The Oracle of Delphi ở Hy Lạp cổ đại đón chào khách tham quan bằng câu "Hãy hiểu bản thân mình". Lời giáo huấn này được khắc lên phiến đá đặt trên cổng ra vào, xuất hiện hằng hà sa số trong những câu trích dẫn của các nhà tư tưởng. Nhưng lời khuyên này cũng thường đi kèm với những lời cảnh báo.

Ví dụ, trong quyển *Poor Richard's Almanac* , Benjamin Franklin đã chơi chữ: "Trên đời có ba thứ cực kỳ cứng[(***)]: thép, kim cương, và tự hiểu bản thân". Như chúng ta đã thấy, nhiều nghiên cứu vô cùng phức tạp thời nay cũng cho rằng chúng ta không có một "bản thân" ổn định, đủ sức chịu đựng, trong hầu hết mọi tình huống, sức mạnh của hoàn cảnh đều lấn át phần "bản thân". Một số tác phẩm văn chương cổ điển cũng cho thấy chúng ta thường

dễ dàng phản bội "bản thân". Shakespeare đã mô tả vấn đề này trong vở kịch *Measure for Measure* .

(***) *Từ "hard", cứng, cũng có nghĩa là khó khăn.*

Những thách thức của câu hỏi thứ năm dường như đang phá hoại chủ đề của quyển sách này: Những ý tưởng tiếp cận các vấn đề trong vùng xám với tư cách nhà quản lý và giải quyết vấn đề với góc nhìn của một con người. Thách thức thứ nhất là con người bị xem là xao nhãng, lười biếng, ích kỷ và độc ác. Thứ hai là rất khó hiểu thật sự chúng ta là ai và quan tâm đến điều gì. Khi cá nhân hoặc tổ chức đối mặt với vấn đề khó khăn, quy trình phân tích dẫu sao cũng phải có điểm dừng. Và đến một lúc nào đó, phải có người ra quyết định. Nếu dữ kiện và cấu trúc chưa rõ ràng, người ra quyết định sẽ có thêm sự thận trọng. Quyết định sẽ phản ánh sự suy xét của người đó – nhiều nhà tư tưởng lớn cũng đã cho chúng ta biết – sự suy xét sẽ phản ánh họ là ai và họ chấp nhận điều gì?

Hướng dẫn thực hành: Kiểm soát trực giác

Phần hướng dẫn thực hành cho câu hỏi thứ năm có vẻ hơi gây ngạc nhiên và mâu thuẫn. Bởi vì ít nhất ngay từ đầu, đứng từ quan điểm của Alfred Sloan: trực giác là bước cuối cùng và quyết định trong quy trình đưa ra những quyết định khó khăn. Trong khi đó, đôi khi chúng ta xem trực giác như là một chú chim nhỏ luôn kè kè bên vai và thì thầm vào tai chúng ta những "sự thật" mà nó cảm nhận được. Đó là một hình ảnh dễ thương nhưng lại hoàn toàn là một quan điểm sai lầm – ít nhất đối với các nhà quản lý đang đứng trước quyết định khó khăn trong vùng xám. Điều họ cần và điều Sloan đề xuất chính là: trực giác phải được kiểm soát và kiểm chứng, chứ không để tự phát.

Kiểm soát trực giác đòi hỏi sự suy nghĩ thận trọng trong một khoảng thời gian, cũng giống như lời khuyên: "Đôi khi cần phải mua thời gian để suy xét thận trọng trước khi đưa ra quyết định". Đó cũng là lý do nhiều tôn giáo cũng đưa ra những lời khuyên trong các bài tập thực hành, ví dụ như quyển *Spiritual Exercises of St. Ignatius Loyola* , như bước chuẩn bị cho cuộc sống và những chọn lựa quan trọng trong cuộc đời. Nói cách khác, kiểm soát trực giác không phải là một việc tức thời, mà đòi hỏi người đưa ra quyết định phải có một khoảng thời gian cân nhắc, suy nghĩ thận trọng.

Hướng dẫn này diễn ra vào thời điểm ngay trước khi ra quyết

định. Bởi vì khoảng thời gian này không nhiều nhưng tối thiểu cũng cần vài ngày để suy nghĩ thận trọng. Một vài quyết định quan trọng về quản lý được thực hiện dưới áp lực thời gian ghê gớm, vì thế những tổ chức tốt và các nhà quản lý giỏi phải bảo đảm họ có đủ thời gian tối thiểu để đưa ra quyết định. Việc gì cũng cần một quy trình rõ ràng, nhưng với vấn đề này quy trình sẽ diễn ra trong "trái tim và suy nghĩ" của chúng ta. May thay, cũng có một số bước cơ bản có thể căn cứ để chúng ta làm theo.

Hãy bước xuống vòng quay ngựa gỗ

Vở kịch *Macbeth* của Shakespeare là một câu chuyện hỗn độn, tăm tối của tham vọng, lừa lọc và sự đổ vỡ đạo đức. Vì thế, trong lúc đọc hay xem kịch, chúng ta dễ dàng xem nhẹ một cụm từ mà Shakespeare đã đúc kết như là một chỉ dẫn quan trọng trong vở kịch – một điều gì đó khiến Macbeth không thể theo kịp sự hối thúc thiếu suy nghĩ của mình, dẫn đến thảm họa. Đó là cụm từ "lý trí bao hàm sự dừng lại để quan sát".

Bước đầu tiên để kiểm tra và kiểm soát trực giác mang tính thể lý nhiều hơn là tinh thần hoặc tâm lý. Giống như thời gian nghỉ giữa hiệp đấu – có nghĩa là sau khi kết thúc cuộc nói chuyện với ai đó về một vấn đề hóc búa, sau đó đóng cửa, tắt hết đèn rồi nhìn ra hướng cửa sổ hoặc hướng vào bức tường để tĩnh tâm lại. Cũng tương tự như tìm ra một cách nào đó dễ chịu và thuận lợi để lùi lại quan sát, chỉ tạm thời và trong chốc lát, mọi thứ xung quanh ta.

Như Shakespeare nhấn mạnh, lý trí bao hàm sự dừng lại để quan sát – để tưởng tượng, cảm nhận, nhận thức và một số yếu tố khác của trực giác. Bốn câu hỏi đầu tiên và quan điểm nhân văn này giúp chúng ta đi chậm lại và quan sát thật kỹ một tình huống hay một vấn đề. Ý nghĩa sâu xa hơn trong cụm từ của Shakespeare chính là những ai không biết dừng lại có lẽ cũng không đủ lý trí hoặc thiếu cân nhắc. Họ thường lao đầu về phía trước, bỏ sót những khía cạnh quan trọng, chuốc lấy nguy hiểm, hoặc gây tổn thất nặng nề, bởi vì bản năng của những người này bị tình cảm và thiên kiến chi phối.

Sử dụng cả năm câu hỏi và đừng chỉ chọn những câu ưa thích

Khi bàn về cách đưa ra những quyết định khó khăn, các nhà tư tưởng lớn cũng có những ý kiến trái ngược nhau. Một bên là quan điểm hoài nghi và yếm thế, họ nhìn toàn bộ vấn đề giống như một phiên đấu tố: ý kiến của người này sẽ hạ bệ người khác, kết cục chỉ là sự bất hòa và hiểu lầm lẫn nhau. "Nền tảng của thế giới luân lý

sẽ là một chủ đề sâu thẳm và gây tranh cãi mà không có hồi kết thúc", một nhà lý thuyết về chính trị nhận định như thế.

Bên còn lại chính là cách tiếp cận của quyển sách này: nhìn nhận những lý lẽ mạnh mẽ và kiến thức sâu rộng về vấn đề ra quyết định như một cuộc trò chuyện dài hơi và giúp làm sáng tỏ về những vấn đề hiện thực – bản chất của sự suy xét và những quyết định khôn ngoan, sắc sảo là một quy trình tương hỗ đa diện. Không có một kiến thức nào được xem là duy nhất, cuối cùng, hay đơn giản được cất giữ trong một chiếc hộp nhỏ xinh xắn đặt cao hơn tất cả mọi thứ. Trong cuộc trò chuyện dài hơi này, không có một quan điểm về đạo đức hoặc một quyết định nào chiếm thế thượng phong, bởi vì con người và cuộc sống này quá khác nhau, quá tinh vi và phức tạp. Mỗi ý kiến trong cuộc trò chuyện này đều hàm chứa những giá trị riêng. Đó là lý do vì sao William James, một trong những nhà khai sáng chủ nghĩa thực dụng, viết: "Dữ kiện nào cũng tốt, tất nhiên càng nhiều dữ kiện càng tốt. Nguyên tắc cũng tốt, tất nhiên cũng cần nhiều nguyên tắc".

Câu nói trên cho rằng khi nhìn thế giới, không ai giống ai, mỗi người đều có một góc nhìn khác nhau. Nói cách khác, người thông minh, nhìn cùng một tình huống, sẽ thấy khác nhau và mỗi người có cách giải quyết riêng của mình. Câu hỏi thứ tư chính là liều thuốc giải độc cho căn bệnh trầm kha này, giúp chúng ta trong một chừng mực nào đó nhìn thế giới xung quanh bằng con mắt thực tế hoặc chí ít cũng có cùng điểm chung với người khác. Sự suy nghĩ thận trọng và có cơ sở sẽ đánh trả lại sự cám dỗ, muốn thống trị và chi phối suy nghĩ của người khác bằng lý lẽ riêng của mình. Điều đó có nghĩa là hãy xem năm câu hỏi này là công cụ hằng ngày và hữu dụng, chứ đừng xem chúng như là chân lý cuối cùng. Những người thợ mộc sẽ làm việc với một hộp đồ nghề, gồm nhiều công cụ, chứ không chỉ dùng cây cưa hoặc một cây tuốc-nơ-vít. Cách tiếp cận những câu hỏi mang tính nhân văn cũng tương tự như vậy, đừng thần thánh hóa và bí ẩn hóa những công cụ này, mà hãy xem đó như là đồ dùng hằng ngày và sử dụng cho thật hữu ích.

Cách tiếp cận này sẽ giúp cải thiện sự suy xét và suy nghĩ của mỗi người bởi vì những câu hỏi này bổ sung và hoàn chỉnh cho nhau. Hãy liên tưởng đến một vài người chúng ta biết, chúng ta sẽ nhận thấy một số người suy nghĩ căn cứ vào hệ quả một cách tự nhiên, một số người luôn có cảm giác mang nặng trách nhiệm, những người khác thì tỏ ra thực dụng và một số thì dường như luôn muốn thể hiện ngay cả trong lời nói và việc làm. Mỗi người đều tồn tại những lối mòn trong suy nghĩ và chính điều này sẽ dẫn

đến khó khăn. Những người chỉ nghĩ về hệ quả có thể sẽ "chà đạp" lên trách nhiệm cơ bản của con người. Đặt chủ nghĩa thực dụng lên trên hết dẫn đến vô đạo đức. Quá chú tâm vào những giá trị của một nhóm nào đó có thể gây hệ quả xấu cho những người ở ngoài nhóm ấy và không màng đến trách nhiệm với họ.

Day dứt

Hãy lưu ý đến cách đặt vấn đề của câu hỏi thứ năm – không phải là hỏi điều gì tốt nhất hoặc cái gì đúng. Thay vào đó, câu hỏi này đề xuất một tiêu chuẩn vừa phải và hiện thực hơn – đơn giản là có thể chấp nhận và sống chung với quyết định đó không. Nói cách khác, những gì nhà quản lý phải đấu tranh thường là những câu hỏi đại loại như: "Chọn lựa nào giúp tôi cảm thấy ít khó chịu nhất? Chọn lựa nào sẽ đưa đến ít hối tiếc nhất?".

Những câu hỏi này phản ánh bản chất của vùng xám: buồn phiền, lo lắng và khó chịu. Vấn đề trong vùng xám không bao giờ có câu trả lời dễ dàng, bao gồm những chọn lựa và những thỏa hiệp khó khăn. Ngay cả khi nhà quản lý đã làm tất cả có thể để đưa ra những quyết định đúng đắn, họ thường phải chịu đựng sự day dứt: "Liệu những quyết định đó có đúng hay không và những cố gắng của họ có kết cục như họ mong muốn hay không?". Trong vùng xám, "day dứt" thường là dấu hiệu của nỗ lực và suy nghĩ.

Ví dụ, Alisha Wilson nói rằng cô ấy mất ngủ khi suy nghĩ về cách giải quyết trường hợp của Kathy Thompson. Mối quan tâm chính của Wilson là những lý do khiến Thompson thất bại trong công việc, nó cũng sẽ tiếp tục khiến Thompson không nhận được sự giúp đỡ cần thiết sau khi mất việc tại công ty. Sau đó, Wilson đã nói chuyện nhiều lần với Thompson, nhưng cuộc nói chuyện trở nên lúng túng, ngượng nghịu vì Wilson đứng trước hai chọn lựa, một bên là trách nhiệm tôn trọng sự riêng tư cho thư ký của mình và một bên là những hệ quả tàn khốc nếu chấm dứt hợp đồng với Thompson. Wilson muốn giúp Thompson nhưng trong vai trò của cấp trên, Wilson cảm thấy không có quyền can thiệp vào cuộc sống riêng tư của Thompson.

Cuối cùng và một cách miễn cưỡng, Wilson cho Thompson biết cô ấy có thể mất việc làm và cần phần nghiên cứu các điều khoản bảo hiểm trước khi rời khỏi công việc. Thompson nghe theo lời khuyên này và sau đó Wilson tìm giúp cho Thompson một luật sư để giải quyết những thủ tục vô cùng phức tạp của bảo hiểm. Tuy nhiên, mặc cho tất cả những cố gắng giúp đỡ, Wilson cũng chưa bao giờ dám chắc rằng mình làm đúng hay chưa? Có khi nào mình

đã thúc ép quá mạnh chăng? Hay vẫn chưa đủ mạnh? Tất cả những gì Wilson biết vài năm sau đó là không nghe thấy những thông tin xấu về tình hình của Thompson lan truyền trong công ty.

Hai bài học về sự day dứt và kỳ vọng nảy sinh từ cùng một vấn đề. Thứ nhất, sự day dứt trong vùng xám thường có nghĩa là cảm thấy khắc khoải, lưỡng lự, đi tới đi lui và thậm chí mất ngủ. Không có dấu hiệu nào kể trên cho thấy sự thất bại cả. Những dấu hiệu này có thể cho thấy người đó thật sự thấu hiểu vấn đề, nhìn thấy những thách thức khi giải quyết vấn đề đó. Nói cách khác, vượt qua vùng xám một cách êm ả đồng nghĩa với việc người đó không tập trung hoặc không thật sự hiểu chuyện gì đang xảy ra.

Một bài học nữa đó là, đối với vấn đề trong vùng xám, đôi khi tất cả đều cố gắng và hy vọng đi theo đúng quy trình. Trong trường hợp của Alisha Wilson, cô ấy chỉ muốn đoan chắc rằng mình đã thực hiện một quy trình đủ dài, đầy chân thật để thấu hiểu vấn đề của Thompson và giải quyết vấn đề đó theo cách mà cô có thể chấp nhận được. Đối với người khác, Wilson đã điểm qua tất cả những hệ quả trong các chọn lựa của mình, trách nhiệm và quyền hạn, những điều thực tế mà Wilson có thể làm và những giá trị của công ty vẫn được bảo đảm. Wilson cố gắng hết sức để đi đúng quy trình với hy vọng có thể đưa ra quyết định đúng đắn.

Thử đưa ra quyết định

Đến một lúc nào đó, giai đoạn cân nhắc cũng phải kết thúc và người quản lý phải đưa ra quyết định. Đó chính là thời điểm mà Sloan cho rằng trực giác sẽ đóng vai trò quyết định. Nhưng có một vấn đề rắc rối ở đây: Chúng ta có hai bản thân, một là con người hiện tại đang đưa ra quyết định, một là con người tương lai phải sống cùng quyết định đó. Có nhiều bằng chứng cho thấy chúng ta không giỏi dự đoán con người tương lai sẽ phản ứng như thế nào với những quyết định do con người hiện tại đưa ra. Trong sự tự tin ở chừng mực nào đó, làm sao chúng ta có thể biết chắc rằng có thể sống chung với những quyết định ấy?

Một trong những vị lãnh đạo được trọng vọng nhiều nhất vào thời cổ đại, vị tướng lừng danh, cũng là hoàng đế La Mã Marcus Aurelius đưa ra một đề xuất cho vấn đề này. Sở dĩ liên tưởng đến tướng Marcus bởi vì những chiến thắng trên chiến trường của ông, những nguyên tắc khôn ngoan, và trên hết là quyển nhật ký của ông. Ông hay viết lại những quan sát và suy ngẫm của mình và được in thành quyển *Meditations* mà đa số độc giả chỉ đọc qua

loa mấy chương đầu. Đơn giản là ông chỉ mô tả ngắn gọn những người có ảnh hưởng lên cuộc đời mình – chỉ một vài người ông đánh giá cao – kể về những đức tính và kỹ năng ông đã học được từ họ, xem họ như là những quan tòa vô hình nhưng luôn giữ cho ông kiểm soát tốt chính bản thân mình.

Hãy học theo cách của Marcus để thay đổi cách tập trung và pha thêm một chút tưởng tượng. Ví dụ, hãy tự hỏi: "Làm cách nào để giải thích vấn đề trong vùng xám của mình cho một số người mà tôi thật sự đánh giá cao họ, và những nhận xét của họ có ảnh hưởng đến quyết định của mình? Nên giải thích về quyết định của mình trong vùng xám như thế nào cho một người quản lý hoặc một lãnh đạo mà tôi tôn trọng, quý mến hay xem họ là hình tượng quản lý? Thử đoán xem họ phản ứng như thế nào? Tôi có cảm thấy thoải mái với cách giải thích của mình hay không? Làm thế nào để giải thích vấn đề và cách giải quyết vấn đề trong vùng xám với người bạn đời, đối tác, các con?".

Những điều Marcus Aurelius đề cập thật ra đã được kiểm chứng qua thời gian, bởi vì phương pháp này đã thiết lập nên một tiêu chuẩn, tuy phức tạp nhưng lại có tính thực tế và đòi hỏi rất cao, cho các hành vi của mỗi người. Tại sao những tiêu chuẩn này đòi hỏi thách thức cao? Vì liên quan đến ý kiến cá nhân của những người chúng ta trao đổi vấn đề. Tại sao phức tạp? Vì liên quan đến cả ý kiến của người bên ngoài và ý kiến của bản thân chúng ta. Marcus dựa vào ý kiến của người bên ngoài, nhưng đó là những người đã được chọn lọc bằng chính đánh giá của chúng ta. Cuối cùng, vì sao mang tính thực tế cao? Bởi vì đây là cách chống lại năng lực bẩm sinh đã được "cài đặt" sẵn và mang tính vô thức luôn tồn tại trong bản thân nhằm biện hộ và tự lừa dối. Mục đích của bài tập này là giúp nhìn thấy suy nghĩ, giá trị và phán xét của mình từ góc nhìn bên ngoài – những người mà chúng ta thực sự đánh giá cao và có tầm ảnh hưởng đến bản thân.

Phần hướng dẫn thực hành dành cho câu hỏi thứ năm là một cách tiếp cận đi tìm *con đường hợp lý* để giải quyết vấn đề trong vùng xám, chứ không phải là *con đường đúng đắn duy nhất* . Các nhà quản lý khác nhau có cách tiếp cận khác nhau. Trong cùng một hoàn cảnh, họ sẽ đánh giá các hệ quả, trách nhiệm, tính thực tế và cân nhắc các giá trị khác nhau, sau đó chọn cách tiếp cận khác nhau để giải quyết vấn đề. Đây không phải là vấn đề nhà quản lý nào thông minh hơn hay giỏi hơn, đơn giản chỉ bởi vì mỗi người có cảm nhận riêng về thế giới và các mối quan hệ xung quanh khác nhau mà thôi. Câu hỏi thứ năm là một cách để khơi dậy quan điểm cá nhân cho những vấn đề thật sự khó khăn, hóc búa.

Tóm lại, trực giác có được trong câu hỏi thứ năm này sẽ không có câu trả lời rõ ràng và chính xác là có đúng hay không. Trong một số trường hợp, tất cả những gì chúng ta biết chỉ là sự tự tin rằng bản thân đã làm việc rất nghiêm túc và đầy cố gắng để có được một quy trình đúng đắn. Điều này cũng có nghĩa là đã tiếp cận vấn đề khó khăn với tư cách một người quản lý có trách nhiệm, nghiêm túc, đã phân tích đầy đủ các dữ kiện quan trọng, đưa ra những nhận định hợp lý và cuối cùng là cân nhắc kỹ lưỡng bằng trực giác để đưa ra quyết định. Hãy nhớ lại câu chuyện của Aaron Feuerstein và nhà máy bị cháy của ông. Sau thất bại xây dựng lại nhà máy, một phóng viên đã hỏi: "Mai kia ông muốn ghi lên bia mộ của mình điều gì?", sau một hồi suy nghĩ, ông trả lời một câu đơn giản: "Ông ấy đã làm một việc tồi tệ nhất trong đời mình".

Đưa ra quyết định, giải thích và tiến lên phía trước

Đến một lúc nào đó, người quản lý phải ra quyết định và bắt đầu thực thi quyết định đó. Họ phải giải thích những quyết định đó một cách rõ ràng và có sức thuyết phục với người khác. Bước cuối cùng này rất quan trọng. Quản lý là một nghệ thuật, nhưng không phải là một ngành nghệ thuật như chúng ta thường thấy trong các viện bảo tàng. Đó là loại nghệ thuật thể hiện và người quản lý giỏi nhất chính là người biết cách chinh phục khán giả của mình – đó là những người bị ảnh hưởng bởi những quyết định của mình và những người mà họ cần hợp tác để thực thi quyết định.

Trong một số trường hợp, người quản lý phải truyền đạt những quyết định của mình cho người khác, và năm câu hỏi này giúp họ rất nhiều. Ví dụ, họ bảo rằng giải pháp này thích hợp cho tất cả mọi người (dựa vào hệ quả thuần), hoặc quyết định này đáp ứng các tiêu chí về trách nhiệm (dựa vào trách nhiệm cơ bản), hoặc chọn lựa này phù hợp với tình hình thực tế và có độ khả thi cao (dựa vào tính thực tế). Hoặc có thể chọn góc nhìn về giá trị của tổ chức để chọn lựa giải pháp cho vấn đề.

Bằng cách này, không một câu hỏi nào đóng vai trò "cây đũa thần" cả, chúng ta đều phải tiến hành phân tích từ trang giấy trắng. Căn cứ vào đâu để tin rằng việc chọn hệ quả thuần, hay trách nhiệm cơ bản, hay tính thực tế, hay giá trị doanh nghiệp là mấu chốt để giải quyết vấn đề? Thường thì nhà quản lý phải giải thích quan điểm của mình về cách chọn lựa giải pháp, nhưng tựu chung, tất cả lý lẽ đều phải dựa trên những yếu tố nhân văn cơ bản.

Trên thực tế, một cách để chuẩn bị cho sự trình bày này chính là

viết ra giấy một cách ngắn gọn và rõ ràng. Nhà sử học David McCullough nói: "Viết tức là suy nghĩ. Viết giỏi tức là suy nghĩ rõ ràng. Đó là lý do viết không dễ chút nào". Thêm một lý do nữa, viết là một hình thức của sự cam kết cá nhân – điều quan trọng khi đưa ra quyết định. Nhà văn Pháp Guy de Maupassant viết: "Giấy trắng mực đen là sự lột tả trần trụi tâm hồn của một con người".

Điều gì sẽ xảy ra sau khi đưa ra quyết định cuối cùng về một vấn đề khó khăn trong vùng xám và sau đó giải thích quyết định đó một cách hiệu quả? Tất nhiên là phải tiến hành thực hiện quyết định đó. Nhưng khi phát hiện, quyết định đưa ra chưa phải là "cuối cùng" thì sao? Vùng xám là không đoán trước được, vì vậy cũng đừng ngạc nhiên khi gặp phải sự chống đối, không hài lòng, hay rơi vào những hoàn cảnh không mong muốn. Cũng có khi chúng ta phát hiện quyết định "cuối cùng" của mình cần phải thay đổi chút ít hoặc thay đổi rất nhiều khi bước vào giai đoạn thực hiện. Và có thể sẽ không phải là một lần giải thích mà phải giải thích đi, giải thích lại các quyết định của mình, bởi vì trong một thế giới thực với nhiều tín hiệu nhiễu, sẽ không có chuyện tín hiệu giải thích của người quản lý chỉ thực hiện một lần là có thể đi thẳng đến người nghe một cách trọn vẹn.

Còn một điều quan trọng hơn nữa, một khi đã bắt tay giải quyết vấn đề trong vùng xám, chúng ta phải trong tư thế sẵn sàng xử lý hàng loạt vấn đề nối tiếp nhau – hết cái này đến cái kia – bởi vì những quyết định đưa ra vào lúc đó chính là cốt lõi của công việc quản lý. Khi kể lại trường hợp của thuốc Tysabri, Jim Mullen nói: "Tất cả những vấn đề – phân biệt rõ ràng đen hay trắng – đã được giải quyết bởi những cộng sự cấp dưới trước khi đến tay CEO như tôi. Nếu các vị đó đến phòng tôi, có nghĩa là vấn đề đó không còn trắng hay đen nữa mà là xám".

Mullen nói, một khi đã trở thành người quản lý, những vấn đề rắc rối, rủi ro cao chính là công việc trung tâm của chúng ta. Và ngay cả khi trở về nhà sau giờ làm việc, chúng ta cũng không thoát khỏi suy nghĩ về vùng xám. Bất cứ ai, dù nam hay nữ, là những người có trách nhiệm, trong công việc hay bất cứ nơi đâu trong cuộc sống, đều nhận thấy không có cách nào xua bỏ được những vấn đề trong vùng xám. Đó là lý do vì sao năm câu hỏi đã đề cập rất quan trọng. Đó là bộ công cụ có giá trị vào thời điểm chúng ta gặp vấn đề khó khăn nhưng năm câu hỏi đó còn mang một giá trị sâu xa hơn, đưa ra một triết lý cơ bản hay còn gọi là một thế giới quan cho những người có đầy trách nhiệm đối với bản thân và cộng đồng xung quanh.

Lý giải thêm về quan điểm thực dụng có đạo đức

Quyển sách này đã phác thảo cái gọi là triết lý làm việc cho các nhà quản lý dựa trên năm quan điểm nhân văn cơ bản. Triết lý này không chứa đựng những khái niệm trừu tượng và mơ hồ hay những nguyên tắc ràng buộc mà chỉ là một thái độ, một thế giới quan, một tính cách, tùy theo hoàn cảnh sử dụng. Triết lý này đưa ra một cách đặc biệt để hiểu được vấn đề trong vùng xám, phân tích thấu đáo, nắm bắt được vấn đề bằng cách đối chiếu với sự phức tạp của thế giới thực và sau đó đưa ra quyết định. Về bản chất, quan điểm này nói rằng người lãnh đạo có trách nhiệm, thành công là những người theo chủ nghĩa thực dụng có đạo đức. Quan điểm này có thể tóm tắt trong hai phát biểu đơn giản.

Thứ nhất, nhà quản lý khi đối mặt với vấn đề khó khăn phải có "tâm nhạy cảm" với một loạt mối quan tâm về nhân văn – hệ quả đối với người khác, trách nhiệm cơ bản, tình hình thực tế để thực hiện quyết định, đánh giá giá trị cộng đồng và quan điểm cá nhân đối với vấn đề. Những mối quan tâm này thuộc về phạm trù đạo đức. Chúng ta thường nghĩ rằng đạo đức là những điều "được làm" và "không được làm" trong cuộc sống, nhưng năm câu hỏi này đưa ra những lý lẽ sâu hơn – điều gì thật sự quan trọng trong cuộc sống và cho cộng đồng.

Triết lý trình bày trong quyển sách này không cho rằng câu hỏi nào quan trọng và có sức nặng hơn câu hỏi nào, hoặc xem nhẹ một câu hỏi nào đó, bởi vì không một câu hỏi riêng lẻ nào có thể dẫn đến một câu trả lời cuối cùng cả. Quan điểm thực dụng có đạo đức xem những ý tưởng ẩn chứa trong năm câu hỏi như là những cánh cửa quý giá để dẫn đường đi vào thế giới phức tạp của con người. Đó là lý do các nhà lãnh đạo tiếp cận theo cách này phải vô cùng nhạy cảm và có khả năng đáp ứng lại các mối quan tâm về nhân văn. Học giả người Anh nổi tiếng Richard Francis Burton là một người thực dụng với khả năng thơ văn tuyệt vời. Ông nhận định về quan điểm thực dụng có đạo đức như sau: "Đức tin không có đúng, cũng không có sai: sự thật giống như là một tấm gương vỡ vụn, trong đó mỗi mảnh vỡ đều tin rằng mình là một tấm gương hoàn chỉnh" .

"Tâm nhạy cảm" có thể xuất phát từ sự trải nghiệm, sự tưởng tượng hoặc trí thông minh để hiểu làm cách nào để ra những quyết định khó khăn và phức tạp. Đó là lý do vì sao sự nhạy cảm, khả năng nhận biết, sự linh hoạt và khả năng thích ứng rất quan trọng đối với quan điểm này.

Thứ hai, một nhà quản lý phải giải quyết vấn đề trong vùng xám bằng cái nhìn hiện thực và phương pháp thực tế. Điều này cũng có nghĩa là phải áp dụng đúng quy trình – tiếp cận vấn đề như là một người quản lý và giải quyết vấn đề dưới góc độ một con người. Nhưng rồi quy trình nào cũng sẽ phải có điểm dừng. Đến lúc, người quản lý phải nói với mọi người: "Đây là quyết định của tôi, tại sao tôi quyết định như thế và đây là những thứ mà chúng ta phải làm". Để làm tốt được như vậy, chúng ta đi theo những hướng dẫn thực tế đã nêu sau mỗi câu hỏi (trong tất cả năm câu hỏi đều có phần hướng dẫn thực hành): nhìn rộng và sâu; đánh thức trí tưởng tượng nhân bản, kiểm tra khả năng linh hoạt thích ứng của quyết định, và thật sự thấu hiểu những giá trị của doanh nghiệp khi đưa ra quyết định.

Tất nhiên, những lời khuyên từ trước đến nay của các bậc tiền bối rằng cách tiếp cận thực dụng, chỉ cốt giải quyết cho xong vấn đề sẽ không đếm xỉa đến những mối quan tâm về nhân văn. Điều này không sai. Chủ nghĩa thực dụng đơn giản chỉ là đeo miếng che mắt vào và dẹp những điều đạo đức sang một bên. Nhưng lưu ý, chúng ta đang nói đến quan điểm thực dụng có đạo đức, một quan điểm hoàn toàn khác. Nhà quản lý phải làm việc vất vả và đấu tranh để tìm cách giải quyết vấn đề trong vùng xám cho doanh nghiệp, tổ chức, nhóm và cả bản thân, đồng thời luôn có "tâm nhạy cảm" đối với các mối quan tâm nhân văn.

Quan điểm này nhìn nhận sự phức tạp của vấn đề, không phải làm cho việc ra quyết định dễ hơn mà giúp ra quyết định tốt hơn. Quan điểm này tin rằng bằng cách đặt những quyết định này vào một ngữ cảnh đầy đủ, thực tế và nhân văn, sẽ càng gia tăng cơ hội hiểu sâu hơn vấn đề mà các nhà quản lý đang đối mặt và tạo ra những dữ kiện tốt hơn để đưa ra quyết định.

Đây là một trong những bài học quan trọng mà David Lilienthal, một trong những nhà quản lý thành công và đầy kinh nghiệm ở thế kỷ 20 rút ra từ sự nghiệp của mình. Vào thập niên 1930, Lilienthal giúp chính quyền Tennessee Valley thiết kế và điều hành mạng lưới hồ chứa và thủy điện khổng lồ. Vào thập niên 1940, ông thiết lập và điều hành Ủy ban Năng lượng Hạt nhân, vào thời điểm kỹ thuật này hứa hẹn sẽ thay đổi cuộc sống loài người, đồng thời cũng đe dọa hủy diệt loài người. Vào thập niên 1950, Lilienthal thành lập một công ty tư vấn công trình.

Qua hàng thập kỷ, Lilienthal luôn ghi chép nhật ký về công việc và cuộc sống. Vào cuối sự nghiệp, Lilienthal nhìn lại và tổng kết công việc quản lý của mình như sau: "Một cuộc đời làm công việc

quản lý là trải rộng nhất và đòi hỏi thách thức nhiều nhất, trải qua bao nhiêu thăng trầm, cuộc đời đó cũng thấu hiểu nhiều nhất và phảng phất tất cả những hành động nhân văn".

Đối với Lilienthal, quản lý là cách sống, chứ không đơn thuần là công việc hay sự nghiệp. Theo ông, quản lý thành công được xem là một nghệ thuật nhân văn. Đó là lý do vì sao người quản lý có trách nhiệm phải làm việc cật lực để bảo đảm khi đối mặt với vấn đề khó khăn, phức tạp, những quyết định của họ phải dựa trên nền tảng hệ quả, trách nhiệm cơ bản, tính thực tế, giá trị cộng đồng và dựa vào trực giác để đánh giá điều gì thật sự quan trọng.

Phụ lục A
Chú giải về chủ nghĩa nhân văn

Có khá nhiều tác phẩm văn chương nói về chủ nghĩa nhân văn và cũng tồn tại nhiều định nghĩa về thuật ngữ này. Hơn nữa, một số học giả cũng đồng tình rằng một thuật ngữ có quá nhiều ngữ nghĩa thì "không thể định nghĩa". Vì thế, quyển sách này sử dụng thuật ngữ về nhân văn theo một cách riêng và đưa ra hai quan điểm. Thứ nhất, bao gồm những bài viết của các học giả tinh thông về chủ nghĩa nhân văn. Thứ hai, chính là quan điểm của tác giả (là điều không thể tránh khỏi). Quan điểm này được hình thành, một phần sau nhiều năm đọc và giảng dạy về Machiavelli; niềm yêu thích đối với Michel de Montaigne, những bài luận và bài diễn giải của ông; những ý tưởng và quan điểm trí tuệ của một nhà sử học, đồng thời cũng là một nhà nhân văn nổi tiếng đương đại, Isaiah Berlin.

Những diễn giải của tác giả về chủ nghĩa nhân văn được dựa trên những tác phẩm sau:

Baron, Hans. "15th-century Civilization and the Renaissance". *The New Cambridge Modern History* , quyển 1, *The Renaissance, 1493 – 1520* , trang 50 – 75. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

Berlin, Isaiah. "The Originality of Machiavelli". *Against the Current: Essays in the History of Ideas* , Henry Hardy và Roger Hausheer biên tập, trang 25 – 79. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001.

Cassirer, Ernst, Paul Oskar Kristeller, John Herman Randall Jr., *The Renaissance Philosophy of Man: Petrarca, Valla, Ficino, Pico, Pomponazzi, Vives* . Chicago: University of Chicago Press, 1956.

Davies, Tony. *Humanism* . New York: Routledge, 2008.

Gray, John. *Isaiah Berlin: An Interpretation of His Thoughts* . Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013.

Greenblatt, Stephen. *The Swerve: How the World Became Modern* . New York: W. W. Norton & Company, 2012.

Ignatieff, Michael. *Isaiah Berlin: A Life* . New York: Metropolitan Books, 1998.

Kolenda, Konstantin. “Humanism”. Trong tác phẩm *The Cambridge Dictionary of Philosophy* , Robert Audi biên tập, trang 396 – 397. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Kraye, Jill. *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism* . Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

Kristeller, Paul Oskar. “Humanism”. Trong tác phẩm *The Cambridge History of Renaissance Philosophy* , Charles B. Schmidt và Quentin Skinner biên tập, trang 113 – 140. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

Machiavelli, Niccolò. *The Prince* . New York: Penguin Classics, 2003. Xuất bản lần đầu tiên vào năm 1532.

de Montaigne, Michel. *The Complete Essays of Montaigne* . Donald Frame dịch. Redwood City CA: Stanford University Press, 1958.

Phụ lục B

Chú giải về bản chất con người, quá trình tiến hóa và đạo đức học

Cách đây hơn hai ngàn năm, Aristotle cho rằng loài người có một bản chất chung – một ý tưởng cho đến hiện nay vẫn còn được nghiên cứu sâu và gây nhiều tranh cãi. Tất nhiên, Aristotle là một triết gia lừng danh, một nhà đạo đức học, cũng là một nhà tư tưởng lớn về chính trị, nhưng nên nhớ ông ấy cũng là một nhà sinh vật học và động vật học. Vì thế, định nghĩa nổi tiếng của ông về loài người cũng ít nhiều xuất phát từ nền tảng học thuật của mình. Bằng sự đơn giản nhất có thể, ông mô tả loài người là một loài động vật xã hội và chính trị.

Tập quán của các nhà triết học, xã hội học và các nhà tư tưởng thường tập trung vào khía cạnh xã hội và chính trị của bản chất loài người, nhưng Aristotle lại nhấn mạnh "loài người cũng là một động vật". Nói cách khác, chúng ta cũng là những tạo vật, như các loài khác, nhưng có những nét đặc sắc và tính cách, xu hướng riêng biệt. Những đặc điểm này không giống những mã code của phần mềm – không lập trình chúng ta được và không quyết định được chúng ta suy nghĩ điều gì, làm điều gì. Thay vào đó, chúng sai khiến và hướng suy nghĩ, cảm giác, hành động của chúng ta theo một cách nào đấy. Ở một chừng mực nào đó, có thể nói chúng quyết định chúng ta là ai.

Cách suy nghĩ này làm cho một số người cảm thấy khó chịu, bởi vì có cảm giác như hạ bệ loài người giống những loài động vật khác và không đề cập đến trí thông minh, khả năng cảm nhận nghệ thuật, chức năng tương tác xã hội, những thành tựu công nghệ và giá trị tinh thần. Quá trình tiến hóa và cải tiến gian đã hình thành

nên con người hoàn thiện, hay bản năng của con người thật ra cơ bản cũng như một loài động vật khác mà thôi? Thánh Thomas Aquinas, một lý thuyết gia Công giáo đã viết: "Chúng ta có sở hữu gì đâu, ngoài thân xác này". Ông cũng viết: "Bởi vì linh hồn chỉ là một phần của thể xác con người và linh hồn của tôi không phải là tôi".

Nếu những quan điểm của Aristotle đúng, điều đó có thể giúp giải thích tại sao có nhiều bộ óc vĩ đại và trái tim nhân hậu với các nền văn hóa khác nhau, ở các giai đoạn lịch sử khác nhau, cùng trình bày nhiều cách suy nghĩ về vấn đề khó khăn trong vùng xám. Thấu hiểu vấn đề khó khăn sẽ củng cố xu hướng hợp tác để giúp loài người sống sót và vượt qua những khuynh hướng bẩm sinh tồn tại ở con người.

Vậy chúng ta có thể chấp nhận quan điểm của Aristotle hay không? Ông là một trong những nhà tư tưởng quan trọng của phương Tây, điều đó có nghĩa là chúng ta cũng nên lắng nghe ông ấy một cách nghiêm túc, nhưng không nên chấp nhận một ý tưởng đơn giản bởi vì danh tiếng của ông. Nếu quan sát thấu đáo tư tưởng của Aristotle, chúng ta sẽ tìm thấy sự ủng hộ mạnh mẽ quan điểm về bản chất chung của loài người trong lý thuyết tiến hóa đương đại.

Thuyết tiến hóa cho rằng khả năng, đặc tính và bản tính theo xu hướng đã giúp loài người tiền sử tồn tại qua sự sàng lọc của tự nhiên. Các sinh vật có cùng đặc tính có nhiều cơ hội tồn tại, sinh sản và tiến hóa thành loài người hơn. Khoa học về tiến hóa ngày nay dựa vào tâm lý, sinh học, di truyền, nhân chủng học để phác họa một bức tranh hợp lý về những tập quán xã hội, suy nghĩ và hành động đã giúp cho tổ tiên loài người tồn tại và tiến hóa đến ngày nay.

Lý lẽ mạnh mẽ nằm ở chỗ loài người tiền sử cũng đã tồn tại và tiến hóa theo cách như vậy nhờ họ có xu hướng biết hợp tác với nhau. Loài nào biết hợp tác nhiều hơn sẽ có cơ hội sống sót nhiều hơn, bởi vì các thành viên có thể làm việc với nhau để giải quyết vấn đề cơ bản nhất cho sự tồn tại – đó là bảo vệ con cái, tìm và trữ thực phẩm, chống lại các loài thú ăn thịt và chiến đấu với các giống loài khác. Bản chất chung của loài người – dưới góc nhìn như là một loài động vật xã hội – phản ánh những đặc tính hay nói cụ thể hơn là bản năng trước khi có nhận thức đạo đức đã giúp tổ tiên loài người vượt qua những thách thức chung.

Quan điểm cho rằng loài người có bản năng hợp tác bẩm sinh đã

chống lại quan điểm cổ điển của những người theo chủ nghĩa giản lược về thuyết Tiến hóa. Theo đó, họ mô tả sự chọn lọc của tự nhiên, về bản chất, là một quá trình liên tục và vô tận của một cuộc đấu tranh tàn nhẫn, tạo nên những cuộc chiến giữa các loài với nhau. Như câu nói nổi tiếng của Alfred Lord Tennyson: "Trong tự nhiên, luôn đầy rẫy sự cạnh tranh bạo lực và tàn nhẫn".

Nếu tồn tại bản chất chung của loài người, thì đó là gì? Tồn tại dưới hình thức nào? Một lần nữa, thuyết tiến hóa – cũng như nhiều quan điểm tôn giáo và triết học, cùng với lý thuyết tâm lý học – đều chỉ về cùng một câu trả lời khá rộng. Nhưng tựu chung đó là loài người luôn tồn tại khiếm khuyết, chia rẽ và cấu xé lẫn nhau. Chúng ta luôn bị giằng xé giữa sự nhân từ, vị tha và hiếu chiến, xấu xa. Lý lẽ này không chỉ được phản ánh trong thuyết Tiến hóa và giáo lý tôn giáo, mà còn qua các tác phẩm văn chương, sử học, các quan sát đời thường và những lời tự thú trước vành móng ngựa.

Vậy chúng ta đề cập đến vấn đề đạo đức thế nào đây? Trải qua hai thập kỷ vừa qua, các học giả và nhà khoa học từ nhiều lĩnh vực đã tập trung nghiên cứu thật sâu để hiểu được mối quan hệ giữa bản chất con người và quá trình tiến hóa của loài người. Một số người khác tập trung nghiên cứu để nhận biết được mối quan hệ giữa sự tiến hóa và sự lan rộng của những tập quán mang tính phổ quát về đạo đức. Một câu trả lời gần đây được nhắc đến nhiều, đó là bản năng hợp tác của loài người – có lẽ phần nào do khuynh hướng vị tha tạo nên – đã giúp chúng ta tách ra khỏi bản năng thú dữ và ích kỷ, cho phép loài người tồn tại và sinh sản thành công.

Nội dung đề cập ở trên về mối quan hệ giữa sự tiến hóa và bản chất con người được trích rút từ những tác phẩm sau:

Boehm, Christopher. *Moral Origins: The Evolution of Virtue, Altruism, and Shame* . New York NY: Basic Books, 2012.

Dawkins, Richard. *The Selfish Gene* . Oxford: Oxford University press, 1976.

Flack, J. C., và Frans B.M. de Waal, "Any Animal Whatever: Darwinian Building Blocks of Morality in Monkeys and Apes". Trong tác phẩm *Evolutionary Origin of Morality: Cross-Disciplinary Perspectives* , Leonard D. Katz biên tập, trang 1 – 29, Bowling Green, OH: Imprint Academic, 2002.

Kitcher, Philip. *The Ethical Project* . Cambridge, MA: Harvard

University Press, 2011.

Krygier, Martin. *Philip Selznick: Ideals in the World* . Stanford, CA: Stanford University Press, 2012.

Kupperman, Joel. *Theories of Human Nature* . Cambridge, MA: Hackett Publishing Company, 2010.

MacIntyre, Alisdair. *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues* . Chicago: Open Court Press, 1999.

Stephen Pinker, *The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature* . New York NY: Penguin Books, 2003.

Stevenson, Leslie, và David L. Haberman, *Ten Theories of Human Nature* , chương 11. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Alfred Lord Tennyson, "In Memoriam A. H. H.", 1850, http://www.portablepoetry.com/poems/alfredlord_tennyson/in_memoriam_ahh____. Html.

Wilson, E. O. *The Social Conquest of Earth* . New York: Liveright Publishers, 2013.

Wilson, James Q. *The Moral Sense* . New York: Simon & Schuster, 1997.